

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:
Завідувач кафедри,
д. е. н., професор
_____ О.П. Величко
« ____ » _____ 2022 р.**

ДИПЛОМНА РОБОТА

**на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за освітньо-професійною
програмою «Менеджмент» зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: ОПЕРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ШЛЯХИ
УДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ В АГРАРНОМУ
ПІДПРИЄМСТВІ**

Здобувач

Козинець О.А.

**Науковий керівник,
к.ю.н., доцент**

Коломоєць Ю.О.

Дніпро – 2022

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту і права

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Освітній ступінь: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри: д.е.н., професор

О.П.Величко

« » 20 року

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу магістра студентки

Козинець Олександри Анатоліївни

- Тема роботи** «Оперативне управління та шляхи удосконалення виробничих процесів в аграрному підприємстві»,
керівник роботи Коломоець Юлія Олександрівна, к.ю.н, доцент,
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «___» _____ 2021 р. № ____.
- Строк подання студентом роботи** – 03 лютого 2022 року.
- Вихідні дані до роботи:** річні звіти Товариства з обмеженою відповідальністю «Агрофірма ім. Горького» за 2018-2020 рр, виробничо-фінансові плани, діючі схеми організаційної структури та структури управління, основні економічні показники фінансової і господарської діяльності, бухгалтерська та статистична звітність, літературні джерела за темою дослідження.
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні засади оперативного управління виробничими процесами в аграрному підприємстві 2. Дослідження сучасного рівня ефективності управління виробничими процесами в ТОВ «Агрофірма ім. Горького» 3. Вдосконалення оперативного управління виробничими процесами в ТОВ «Агрофірма ім. Горького». 4. Висновки та пропозиції.
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
 - Основні особливості оперативного управління підприємством
 - Основні ефективні показники господарської діяльності ТОВ «Агрофірма ім. Горького»
 - Система оперативно-виробничого планування в ТОВ «Агрофірма ім. Горького»
 - Інформаційне забезпечення оперативного управління ТОВ «Агрофірма ім. Горького»
 - Динаміка основних показників результативності галузі рослинництва з врахуванням пропонованих заходів

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «20» листопада 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2020	
2.	Збір первинного матеріалу	листопад-грудень 2020	
3.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	грудень 2020 квітень 2021	
4.	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	травень-серпень 2021	
5.	Розрахунок та написання проектного розділу	вересень-листопад 2021	
6.	Написання висновків та пропозицій	грудень 2021	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	січень-лютий 2022	

Здобувач

_____ Козинець О.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ Коломоєць Ю.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Оперативне управління та шляхи удосконалення виробничих процесів в аграрному підприємстві»

Дипломна робота магістра: 78 с., 12 рис., 19 табл., 63 літературних джерела.

Об'єктом дослідження є процес оперативного управління виробничими процесами.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних заходів щодо вдосконалення оперативного управління виробничими процесами на підприємстві.

Метою дипломної роботи є узагальнення та систематизація теоретичних засад оперативного управління та виявлення особливостей оперативного управління виробничими процесами аграрного підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання та системний підхід до вивчення економічних явищ. Для реалізації завдань були використані методи системного аналізу та синтезу, статистичні методи дослідження, графічні та аналітичні методи.

В роботі пропонується оптимізувати окремі виробничі процеси виробництва продукції рослинництва на основі оперативних управлінських рішень

Результати досліджень дипломної роботи впроваджено в діяльність ТОВ «Агрофірма ім. Горького».

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Оперативне управління, виробничий процес, управління, ефективність, оперативне планування, оперативний контроль, інформаційне забезпечення, оптимізація виробничого процесу

KEY WORDS

Operational management, production process, management, efficiency, operational planning, operational control, information support, production process optimization

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Сутність оперативного управління аграрним виробництвом	8
1.2. Особливості формування системи управління виробничими процесами в аграрному підприємстві	16
1.3. Методичні аспекти оперативного аналізу виробничих процесів в сільському господарстві	22
Висновки до першого розділу	28
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ В ТОВ «АГРОФІРМА ІМ. ГОРЬКОГО»	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Агрофірма ім. Горького»	30
2.2. Оцінка виробничих процесів в ТОВ «Агрофірма ім. Горького»	26
2.3. Організація управління виробничими процесами в ТОВ «Агрофірма ім. Горького»	40
Висновки до другого розділу	46
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ В ТОВ «АГРОФІРМА ІМ. ГОРЬКОГО»	48
3.1. Впровадження оперативного планування виробничих процесів на підприємстві	48
3.2. Вдосконалення інформаційного забезпечення оперативного управління в ТОВ «Агрофірма ім. Горького»	56
3.3. Вдосконалення виробничих процесів ТОВ «Агрофірма ім. Горького»	68
Висновки до третього розділу	74
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79

ВСТУП

В умовах ринкових відносин лише ефективна система управління його виробничою діяльністю може забезпечити підприємствам агропромислового комплексу ефективну роботу та конкурентні переваги. Організаційно-економічні перетворення сільського господарства йдуть паралельно з диверсифікацією виробництва і розширенням автономії підприємств та їх підрозділів. Сьогодні аграрне підприємство повинне визначати і прогнозувати параметри зовнішнього середовища, асортимент продукції, ціни, постачальників, ринки збуту тощо, щоб мати можливість швидко і, перш за все, правильно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. навколишнього середовища та відповідно адаптувати свою діяльність. Ефективність виробництва залежить від існуючої системи управління підприємством. Еволюція форм власності, розвиток оренди істотно видозмінюють зміст оперативного управління, але не применшують його ролі в нормальному функціонуванні підприємства.

В агропромисловому комплексі виробничий процес опосередковується факторами імовірного характеру і система управління характеризується високою периферією. Тому оперативне управління виробництвом набуває особливого значення. При цьому наукові роботи з досліджень у галузі сільськогосподарського менеджменту практично відсутні або не дуже поширені, але роботи з організації виробництва та управління досліджують такі вчені: Андрійчук В.Г., Бараш Ю.С., Дем'яненко С. І., Іванов М.М., Лихіцький В.В., Миколайчук Я. , Осовська Г.В., Трут О. О., Школа І.М. та ін.

Метою дипломної роботи є узагальнення та систематизація теоретичних засад оперативного управління та виявлення особливостей оперативного управління виробничими процесами аграрного підприємства.

Відповідно до цієї мети в дипломній роботі визначаються та вирішуються такі **завдання**:

- визначити сутність оперативного управління аграрним виробництвом;
- охарактеризувати систему управління виробничими процесами в аграрному підприємстві;
- дослідити напрямки діяльності ТОВ «Агрофірма ім. Горького»;
- охарактеризувати організацію управління виробничими процесами в ТОВ «Агрофірма ім. Горького»;
- розробити заходи із впровадження оперативного планування виробничих процесів на підприємстві;
- вдосконалити окремі виробничі процеси в ТОВ «Агрофірма ім. Горького».

Методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання та системний підхід до вивчення економічних явищ. Для реалізації завдань були використані методи системного аналізу та синтезу, статистичні методи дослідження, графічні та аналітичні методи.

Об'єктом дослідження є процес оперативного управління виробничими процесами.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних заходів щодо вдосконалення оперативного управління виробничими процесами на підприємстві.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні існуючих теоретичних засад та розробці науково-практичних рекомендацій для оперативного управління в аграрних підприємствах. Наукова новизна дослідження полягає у розробці оптимізації окремих виробничих процесів галузі рослинництва на основі результатів оперативного управління.

Практичне значення для підприємства полягає в тому, що результати запропонованих заходів щодо оптимізації оперативного управління можуть

бути використані для покращення системи менеджменту підприємства підприємства.

Апробація результатів дипломного дослідження. Наукові положення основних результатів дослідження та їх практичне застосування обговорювалися на ІХ Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (м. Дніпро, 2021 р.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність оперативного управління аграрним виробництвом

Категорія «управління» може трактуватися як свідомий вплив керівника на задіяні об'єкти, процеси та людей з метою забезпечення певного напрямку дій і досягнення бажаних результатів. Поняття «менеджмент» стосується різних видів людської діяльності, галузей промисловості та органів влади.

Управління соціально-економічними процесами на рівні підприємства – це цілеспрямована діяльність апарату управління в соціально-економічній системі, пов'язана з виконанням певних функцій (планування, організація, регулювання, координація, мотивація, контроль) на основі знань і використання об'єктивних законів і моделей.

Завданням управління підприємством є підвищення рентабельності, зниження ризику та повне задоволення потреб споживачів на основі мінімізації витрат та максимізації прибутку.

Процес управління виробничим підприємством продемонстровано на рис. 1.1.

Підхід до управління як процесу визначає його як процес, у якому діяльність націлена на досягнення мети, яка поставлена перед окремим підприємством, і визначається не як одночасні дії, а як ряд сукупних і взаємообумовлених дій (планування, організація, вплив управління, мотивація, керівництво, координація, моніторинг, комунікація, дослідження, аналіз, визначення рішення, формування кадрового складу). Принцип дії процесу управління на підприємстві показаний на рис. 1.2.



Рис. 1.1 - Процес управління підприємством

Інструментом реалізації управління бізнесом є диференційована за рангом керівника управлінська піраміда. Рівні управління, які складають піраміду, є частиною організації, де можна приймати незалежні рішення без необхідності координації з вищими або нижчими рівнями. Фактична кількість рівнів у компанії коливається від одного-двох у невеликих організаціях до восьми-дев'яти у великих асоціаціях. У світовій практиці розрізняють три основних рівні управління в компанії: вищий (інституційний), середній (управлінський) і нижчий (технічний). Форма піраміди вказує на те, що на кожному наступному рівні лідерів менше, ніж на попередньому.

Загальне керівництво розробляє політику компанії та сприяє її практичній реалізації. Керівництво середньої ланки забезпечує реалізацію складеної загальним керівництвом операційної політики підприємства і відповідає за подання дирекціям і відділам більш детальних завдань та їх виконання. Нижчий управлінський персонал представлений оперативними керівниками, які відповідають за безпосереднє використання виділених ресурсів (сировини, обладнання, робочої сили) і контролюють виконання виробничих завдань.

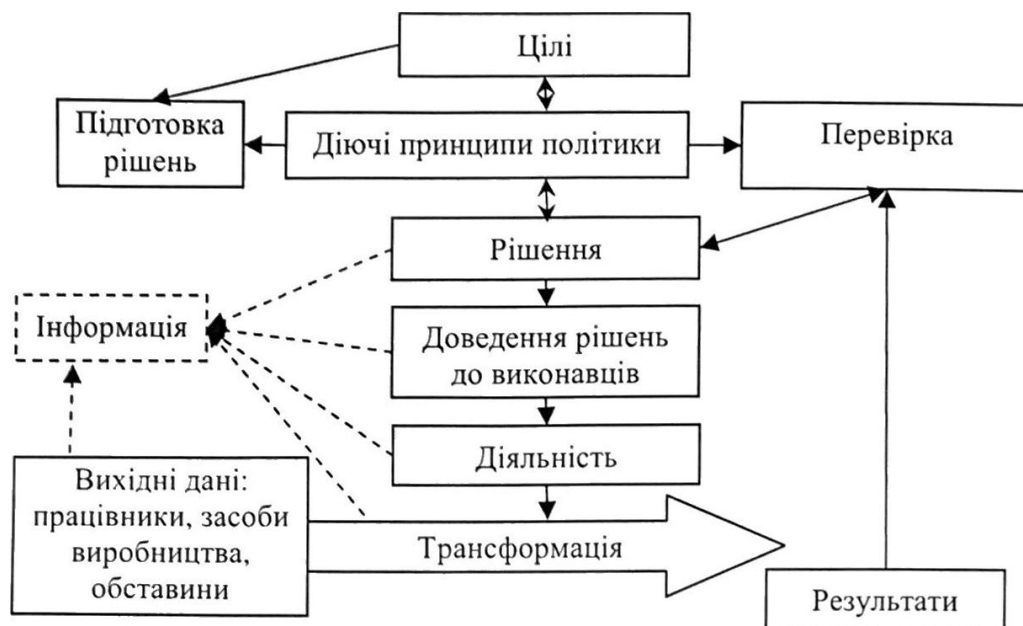


Рис. 1.2 - Принцип дії процесу управління на підприємстві

Для всіх рівнів управління, притаманним є те, що керівники займають не тільки управлінські, а й виконавчі функції, хоча частка виконавчих функцій зменшується з підвищенням рівня управління.

Огляд відповідної літератури за предметом дослідження свідчить про відсутність чіткого визначення операційного менеджменту компанії. При цьому, визначаючи цю фазу управління, дослідники наголошують на основних аспектах та характеристиках цієї зони управління (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні особливості оперативного управління підприємством

Характеристика	Опис
Місія, мета	Виробництво товарів та надання послуг з метою отримання доходу від їх продажу
Об'єкт концентрації уваги менеджменту	Зазирнути всередину компанії, знайти шляхи ефективнішого використання ресурсів
Врахування фактору часу	Короткострокова орієнтація
Основи створення системи управління	Функції та організаційні структури, процедури, прийоми, технологія управління виробництвом
Підходи до управління людськими ресурсами	Погляд на працівника як на виробничу складову ресурсів компанії, як на носія певних завдань і функцій
Критерій ефективності управління	Ритмічність, однорідність, раціональне використання потенціалу підприємства

Таким чином, оперативне керівництво забезпечує функціонування підприємства згідно із затвердженими планами. Воно полягає в постійному зіставленні фактичних результатів із запланованими. Основним завданням управління підприємством є встановлення і підтримка певних кількісних зв'язків між окремими виробничими процесами для забезпечення виконання виробничого завдання вчасно і з мінімальними витратами ресурсів (матеріалів, праці, часу, грошей тощо). Виходячи з цього, метою оперативного управління є своєчасне виявлення факторів, що розбалансують систему, і відновлення її до початкового стану шляхом залучення додаткових ресурсів. Тобто за допомогою оперативного управління здійснюється організація стабільної оперативно-виробничої діяльності підприємства.

Система управління виробничими процесами сільськогосподарського підприємства – це складна організаційно-планова система, складові якої взаємопов'язані в процесі управління виробничим процесом (ціль, мета, критерії досягнення цілей, функції, що забезпечують цільову діяльність, структура).

Метою управління сільськогосподарським виробництвом за системою завдань є своєчасне виконання запланованих обсягів робіт у належній якості за

всім спектром сільськогосподарських культур з раціональним використанням матеріалів і трудових ресурсів, виробничого потенціалу. Водночас слід зазначити, що недоліки в організації сільськогосподарського виробництва можна лише частково компенсувати зусиллями у сфері ведення господарства, оскільки навіть досконале управління господарством не може гарантувати досягнення цілей у разі значних недоліків на підприємстві.

Основними елементами системи управління виробничими процесами на аграрному підприємстві є [2]:

- контрольований процес або параметр, який необхідно визначити;
- зворотний зв'язок – вимірювання фактичної продуктивності процесу;
- порівняння – порівняння значень фактичної продуктивності процесу з розрахунковою швидкістю або розрахунковою продуктивністю процесу;
- поправочний коефіцієнт – конструкція, яка при отриманні сигналу про відхилення виробництва за допустимі межі вживає коригувальних заходів;
- система планування участі людини – визначення розрахункової норми продуктивності або ефективності контрольованого процесу.

Залежно від рівня управління господарствами склад і кваліфікація наглядового персоналу розрізняються за елементами; математичне забезпечення задач планування виробництва; Склад і кількість використаних технічних засобів; Створення календарно-планових нормативів; використовувані одиниці планування та обліку; Склад і зміст планово-облікових документів; Вид та інтенсивність інформаційних потоків.

Параметри системи оперативного управління підприємством наведено в таблиці. 1.2.

Для забезпечення раціональної організації експлуатації та виробничої діяльності аграрного виробництва система контролю сільськогосподарського виробництва повинна відповідати таким вимогам:

- гнучкість і швидке реагування на відхилення від запланованого виробничого процесу;
- наукове забезпечення оперативних планів, при цьому основи техніко-економічних розрахунків повинні бути підкріплені нормативами витрат на засоби виробництва;
- принцип повної безперервності складених календарних планів;
- висока якість оперативно-виробничої роботи.

Таблиця 1.2

Параметри оперативного управління сільськогосподарським підприємством

Параметр	Опис
Отримані результати	дотримання термінів виконання робіт; відповідність вимогам якості; повне задоволення вимог споживачів; забезпечення необхідного рівня прибутковості
Чинники досягнення результату	Операційна діяльність + маркетингові заходи: Досягнення результату = ефективна діяльність + високий рівень конкуренції
Тип управління	Менеджер з операційної діяльності
Тип планування	Оперативно-виробниче планування
Структура системи управління	Статична (лінійно-функціональна, штабна)
Керівні розпорядження	Зосереджені на виробничих процесах та у маркетинговій діяльності

Управління виробничими процесами сучасного аграрного підприємства здійснюється через низку взаємопов'язаних функцій – планування, організація, координація (облік, контроль, аналіз і регулювання). Система управління в сільськогосподарських підприємствах загалом структурована за ієрархічним принципом з поділом функцій на центральне та децентралізоване управління (рис. 1.3).

Таким чином, до функцій системи оперативного управління виробничими процесами сільськогосподарського підприємства належать:

- управління як процес прийняття рішень;

- планування як процес визначення поведінки об'єкта управління для досягнення цілей;
- бухгалтерський облік як процес перевірки, аналізу та розпізнавання відхилень від заданої поведінки об'єкта;
- регулювання як процес локалізації відхилень, що виникають, і підтримки поведінки керованого об'єкта.

Процес управління виробничими процесами сільськогосподарського підприємства включає такі етапи: планування робіт; оперативний облік виробництва; поточний моніторинг та координація.

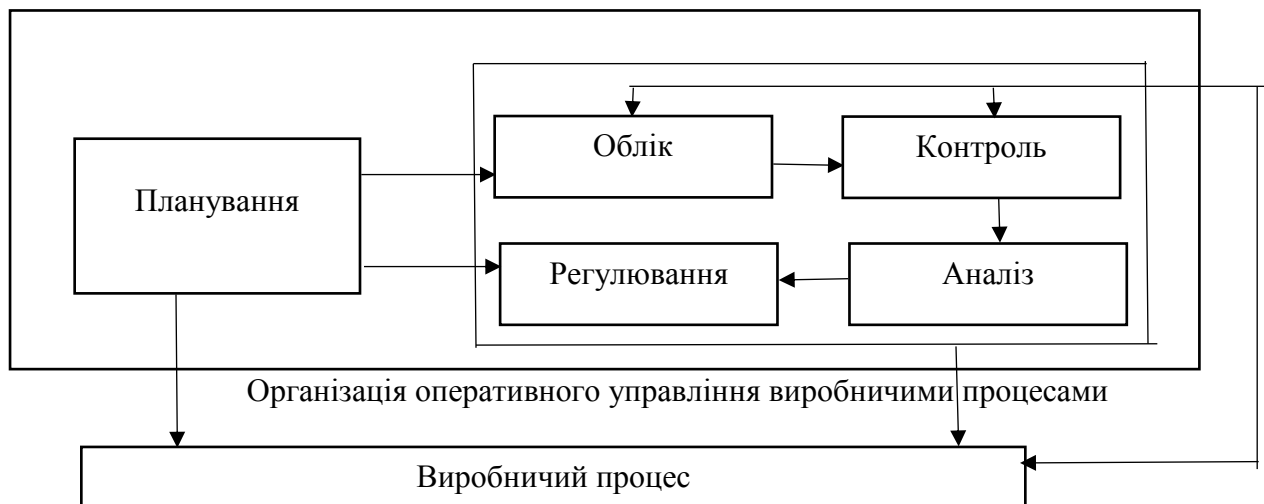


Рис. 1.3 - Схема функціональної структури системи оперативного управління виробничими процесами сільськогосподарського підприємства

На етапі планування розробляється графік операцій, конкретні види продукції, види робіт і операцій. Оперативно-календарне планування базується на конкретних стандартах, які дають змогу зв'язати календарні плани та забезпечити узгодженість у роботі посад, відділів тощо. Норми планування та нормативи (тривалість виробничих циклів, стандарти виконання тощо) також забезпечують найбільш ефективне використання ресурсів компанії. Від організації обліку, контролю і регулювання виконання оперативних планів і

ходу виробництва залежать точність, надійність і ефективність вирішення оперативно-планових завдань.

У сучасних зарубіжних системах управління виробництвом процес підготовки до виробництва, обслуговування, матеріально-технічного забезпечення та організації руху робочих предметів на виробництві об'єднано в одну цілісну систему [2].

В організації оперативного управління виробництвом за кордоном найбільш відомими комплексними системами оперативного управління є:

MRP – система планування виробничих ресурсів;

MAP – система планування фактичного постачання матеріальних ресурсів;

Kanban - система планування запасів і матеріального потоку між різними виробничими підприємствами;

Just-in-Time – це система планування логістики, яка забезпечує повну синхронізацію з виробничим процесом.

Кожна з операційних систем управління виробництвом включає поєднання наступних основних елементів:

- вибір та обґрунтування одиниць планування та обліку;
- вибір та обґрунтування планових і звітних періодів;
- розробка стандартів розкладу та планування;
- розробка виробничих програм;
- формування щоденних завдань у команді;
- контроль виробничих процесів.

Застосування тієї чи іншої системи переважно залежить від конкретних умов виробництва, організаційної форми виробництва, особливостей умов виробництва, тривалості виробничого циклу та інших норм руху виробничих елементів.

1.2. Особливості формування системи управління виробничими процесами в аграрному підприємстві

Кризові явища у сфері сільського господарства зумовлені низкою проблем загальноекономічного, галузевого, організаційного, економічного та фінансового характеру. Їх вираженість об'єктивна, оскільки сільськогосподарське виробництво залежить від природно-кліматичних умов і використання біологічних активів як знарядь і предметів праці, має сезонний характер і постійно протистоїть диспаритетним взаємовідносинам із постачальниками обладнання та техніки, комерційним організаціям, постачальникам матеріалів і технічних ресурсів тощо. Одним із найважливіших факторів ефективного виробництва є добре організована система управління виробничими процесами підприємства. У зв'язку зі специфікою сільськогосподарського виробництва зміст виробничої програми аграрних підприємств має свої особливості, що визначають унікальність виконання покладених перед виробництвом завдань. Тому визначення цих характеристик для підвищення конкурентоспроможності вітчизняної сільськогосподарської продукції, виробників в аграрному секторі та сільському господарстві в цілому потребує ретельного розгляду.

Розглядаючи галузеві характеристики сільськогосподарських підприємств, слід зазначити, що серед них виділяють суб'єктивні – зумовлені фактичним станом господарюючих суб'єктів в Україні, та об'єктивні – зумовлені специфікою сільськогосподарського виробництва.

До об'єктивних галузевих характеристик належать: землекористування, а також три основні ресурси, задіяні у виробництві аграрних підприємств - основний і оборотний капітал, жива праця; нерухомість; вплив на здійснення економічного процесу природних явищ, що вимагає врахування ризиків і

невизначеностей у процесі управління; сезонність виробництва, щоб робочий час не збігався з часом виробництва; різні терміни зберігання та терміни реалізації виробленої продукції, що вимагає розуміння взаємозв'язків між учасниками одного технологічного циклу; значний період відтворення основних фондів; наявність тривалого інтервалу часу між періодами витрат і доходів; використання живих істот як робочого обладнання та предметів, на які поширюються закони біологічного відтворення; потреба в кредитному забезпеченні операційної діяльності, що є наслідком зазначених вище факторів [58].

Крім галузевої специфіки, виробничий процес у сільському господарстві залежить від науково-технічних, біологічних, соціально-економічних факторів. Усе це вимагає глибоких економічних знань, систематичного та всебічного аналізу, який враховує закономірності та зв'язки. Адже недооцінка будь-якого фактору може створити управлінську проблему, що негативно впливає на результати господарської діяльності. Наприклад, нехтування природними особливостями може призвести до низької врожайності, що позначається на результатах господарської діяльності. Різна тривалість виробничого циклу та сезонність робіт вимагають достатнього запасу оборотних коштів. Неувага до цього фактору може призвести до необхідності погашення позикового капіталу або навіть до критичної фінансової ситуації, якщо ресурсів для продовження виробництва недостатньо. Складність визначення витрат вимагає постійного моніторингу ринкових цін і собівартості продукції. Недостатня увага до цієї характеристики з боку менеджерів може призвести до ситуації, коли собівартість продукції перевищує ринкову ціну, що негативно позначається на фінансових результатах. Завершення виробничого процесу за рахунок частини продукції власного виробництва вимагає наявності складських приміщень для її зберігання. Недооцінка цього фактору в кращому випадку може призвести до необхідності купувати власну продукцію за вищою ціною, а в гіршому – до

недозавантаження наявних потужностей і скорочення виробництва. Необхідність врахування витрат окремих об'єктів, процесів і видів робіт є обов'язковою умовою ефективного управління. Нарешті, керівники повинні контролювати фінансові результати кожного виду продукції, процесу та виду робіт. В іншому випадку підприємство ризикує виробляти збиткову продукцію, працювати неефективно або виконувати технологічні процеси, що негативно позначиться на фінансовому становищі. Здатність землі підвищувати свою вартість за рахунок ефективного використання є одним із ресурсів покращення економічної ситуації. Цінність ґрунту залежить від його родючості. Без цього фактору компанія ризикує низькою прибутковістю.

Усі перераховані вище галузеві характеристики сільськогосподарських підприємств безпосередньо впливають на формування системи управління виробничою програмою.

Вплив природних умов вимагає аналітичної підтримки керівництва господарства для розробки сценаріїв швидкого реагування. Цього можна досягти шляхом використання методів прогнозування та надання менеджерам вичерпної інформації щодо наявного власного капіталу, способів залучення коштів, реакції конкурентів на вплив природних умов та ситуації попиту та пропозиції в АПК.

Сезонність і різна тривалість виробничого циклу в сільському господарстві вимагають, з одного боку, створення інформаційної бази для планування виробничого процесу, особливо в частині грошових потоків, з іншого боку, обґрунтування достатньої кількості власних ресурсів та іншим чином доцільність залучення позик із зовнішніх ресурсів, по-третє, в обліку витрат щодо виробництва окремих видів рослин чи порід тварин, оскільки «необхідно визначити рентабельність кожного виду продукції та її вплив на загальний фінансовий результат» [27].

Складність визначення собівартості вимагає постійного моніторингу ринкових цін на кожен вид продукції, паралельного визначення виробничої собівартості та її порівняння з ринковою з метою забезпечення інформаційної бази для планування собівартості продукції для кожного виду сільськогосподарських культур або породи тварин.

Використання певної продукції власного виробництва у виробничому процесі вимагає аналітичного управління, з одного боку, для розрахунку потреби в сировині, необхідної для відновлення виробничого циклу, а з іншого боку, для проведення аналітичного обліку та аналізу сільськогосподарської продукції, яка буде використана в майбутньому для продовження виробництва щодо сільськогосподарських культур або порід тварин, і по-третє, для визначення потреби у складських приміщеннях та витрат, які необхідно понести для підтримки характеристик якості продукції.

На управління виробничими процесами впливають як об'єктивні, так і суб'єктивні галузеві характеристики, що визначаються державною політикою у сфері сільськогосподарського виробництва. Всі вони повинні бути враховані. Це комплексний підхід до формування інформаційного забезпечення для процесу прийняття рішень на макроекономічному рівні та на рівні суб'єктів господарювання, що дозволяє системно підходити до вирішення існуючих проблем у комплексі агропромислового комплексу.

Оцінка впливу специфіки галузі на аналітичне забезпечення управління сільськогосподарськими підприємствами дозволила виділити основні проблеми формування інформаційної бази прийняття управлінських рішень: неузгодженість і недосконалість методологічних і методичних засад розвитку сільськогосподарської діяльності. обліку, недотримання комплексного підходу до оцінки стану господарюючих суб'єктів.

Розробка стратегії формування виробничої програми в сільському господарстві значною мірою визначається особливостями об'єкта стратегічного управління, тобто сільськогосподарського виробництва.

Вимоги до формування та проектування процесу формування виробничої програми впливають насамперед із фундаментальних закономірностей природи сільськогосподарського виробництва [15]. До найважливіших факторів практичного значення відносять:

1. Вибір стратегії сільськогосподарським товаровиробником значною мірою залежить від природно-кліматичних умов. Навіть у країнах із сильною культурою сільського господарства, що використовують високоінтенсивні технології в сільському господарстві, результати сільськогосподарського виробництва все одно залишаються непередбачуваними. Залежність від природно-кліматичних умов зобов'язує розглядати природну сферу як фактор, що безпосередньо впливає на діяльність виробників. Цей факт є надзвичайно важливим елементом при розробці бізнес-стратегії на регіональному продовольчому ринку.

2. Здійснення стратегічних змін у структурі управління сільськогосподарськими підприємствами ускладнюється територіальною розпорошеністю виробництва, віддаленістю структурних підрозділів від центру, що ускладнює збір та обробку інформації, призводить до передчасного коригування обраних стратегій. на всіх рівнях управління. Керівництво, затримується при прийнятті оперативних рішень. При реалізації стратегії особливе значення має стратегічний та оперативний контроль.

3. На вибір стратегії сільськогосподарських товаровиробників значний вплив має еволюція демографічного та соціально-культурного середовища, оскільки сільськогосподарська продукція – продукти харчування – покриває фізіологічні потреби населення та становить основу його життєдіяльності.

4. Реалізація стратегій, обраних сільгоспвиробниками, пов'язана з високим ризиком, оскільки сільськогосподарське виробництво має сезонний характер. Нерівномірність виробництва залежно від сезону, сильна залежність від оборотних коштів навесні, надлишок влітку та восени створюють певні виробничо-збутові труднощі. Тому вивчення кон'юнктури ринку, тенденцій їх розвитку, вміння прогнозувати ринкову ситуацію та адекватно реагувати на зміни набуває особливого значення.

5. У сільському господарстві зберігається структура і система відносин, що відповідають ринковій конкуренції, яка в інших галузях економіки зовсім інша. Це загострює конкуренцію між сільськогосподарськими виробниками та ускладнює аналіз конкуренції, оскільки кількість конкурентів є великою і досить важко визначити найважливіших з них, на відміну від галузей, де існують інші види конкуренції. Відсутність бар'єрів для виходу на сільськогосподарський ринок, жорстка конкуренція та нерівномірність виробництва за сезонами підвищують важливість маркетингу для стратегічного управління сільськогосподарським виробництвом.

6. Неможливість підвищувати ціни на продукти харчування пропорційно зростанню цін на промислову продукцію призводить до різниці цін на сільськогосподарську продукцію та ресурси для сільського господарства, енергоносії та послуги. Впровадження науково-технічного прогресу та промисловості супроводжується різким підвищенням ціни кожного нового товару.

7. Сільське господарство характеризується безліччю організаційно-правових форм господарювання. Ця відмінність, а також відмінності у формах власності впливають на конструювання системи управління як у галузі в цілому, так і в окремому суб'єкті господарювання. Вони також впливають на взаємовідносини органів сільського управління з іншими галузями та організаціями.

8. Сільське господарство характеризується нижчою рентабельністю порівняно з іншими галузями, високою фондомісткістю та довгою оборотністю капіталу. Це означає, що ця галузь буде залучати менше капіталу та інвестиційних потоків, ніж багато інших секторів економіки.

9. Неналежне державне регулювання аграрного сектору.

Усі ці фактори визначають особливі вимоги до аналізу зовнішнього середовища, вибору стратегії сільськогосподарського товаровиробника, способів її реалізації і, зокрема, розробки виробничої програми. Керівництво компанії має вміти визначати основні можливості та загрози в зовнішньому середовищі, які впливатимуть на діяльність компанії в довгостроковій перспективі. Розглянуті характеристики сільськогосподарського виробництва впливають на процес формування виробничої програми, а труднощі, які вони викликають у виборі та реалізації стратегії сільськогосподарськими товаровиробниками, свідчать про те, що для належного функціонування українського сільського господарства в майбутньому необхідно створити систему стратегічного управління на всіх рівнях. Єдині стратегії, цілі та завдання управління сільським господарством є основними чинниками формування єдиної системи стратегічного управління сільськогосподарським виробництвом за умови чіткого розмежування функцій і завдань державних органів та місцевої автономії. Наведені вище причини призводять до істотної відмінності сільського господарства від інших галузей економіки, що є важливим на практиці при розробці бізнес-стратегії та стратегічного управління сільськогосподарським виробництвом.

1.3. Методичні аспекти оперативного аналізу виробничих процесів в сільському господарстві

У сучасних умовах сільськогосподарського виробництва зростає роль бізнес-аналізу в оцінці правильності прийнятих управлінських рішень, оскільки найменші помилки в судженнях і упущення в плануванні та прийнятті управлінських рішень призводять до значних втрат виробничих потужностей, збільшують виробничі ризики і загрожують зривом виробництва, порушенням виробничої програми і скороченню виробництва. Водночас інтереси оперативного менеджменту вимагають високої аналітичної ефективності, що вимагає глибокого аналізу не лише минулих, а й поточних економічних процесів з метою оперативного прогнозування та розробки методів впливу на виробництво.

Дослідження сучасного стану організації економічного аналізу в цілому та сільськогосподарського аналізу зокрема показує, що лише близько 30% великих господарств Дніпропетровської області в тій чи іншій мірі використовують окремі елементи аналітичної роботи. Дрібні підприємства, загальна кількість яких значно перевищує кількість великих, не проводять безперервного систематичного аналізу виробничого процесу, а також господарської діяльності в цілому. У більшості випадків такі господарства проводять підсумковий аналіз основних показників своєї діяльності за рік або проводять необхідні розрахунки окремих фінансових показників для обґрунтування своєї платоспроможності при отриманні кредиту. Оскільки обсяг таких аналітичних робіт невеликий, їх, як правило, виконує головний бухгалтер, хоча якість такого аналізу не завжди відповідає сучасним вимогам.

Основним недоліком підсумкового аналізу є те, що його результати не використовуються для оперативного контролю виробництва, тобто для коригування та регулювання виробництва протягом року. Тому виникає потреба в бізнес-аналізі, можливості якого значно розширилися з комп'ютеризацією

бухгалтерського процесу, що забезпечує аналіз великої бази даних підприємства.

Сьогодні переважна більшість сільськогосподарських підприємств не проводять жодного операційного аналізу, а остаточний аналіз економічних результатів формально проводиться на примітивному рівні, часто ігноруючи закони економіки та орієнтуючись на збільшення прибутку. На жаль, це стосується більшості малих підприємств.

Причина, на нашу думку, в тому, що в малому бізнесі господарську роботу зазвичай координують керівник та бухгалтер. Бухгалтер несе відповідальність за відображення достовірної інформації про господарську діяльність в бухгалтерських регістрах, підготовку та подання звітів, а також забезпечення узгодженості інформації при відображенні в різних формах звітів, частково виконуючи контрольну функцію при формуванні звіту. Менеджер як особа, яка приймає рішення, повинна виконувати економічний аналіз, але з різних причин ці функції часто делегуються одному бухгалтеру, що призводить до поверхневого аналізу.

Водночас слід зазначити, що, на нашу думку, сучасні дослідження не відображають проблему недостатнього економічного аналізу виробничого процесу на підприємствах і, відповідно, відсутній не лише оперативний аналіз, але часто й довгострокові прогнози. За рахунок цього спостерігається неефективне використання ресурсів, зростання витрат і втрата позицій підприємства на галузевому ринку.

Ринкова економіка привела до диференціації економічного аналізу на внутрішній менеджмент і зовнішній фінансовий аналіз. Основна мета аналізу внутрішнього менеджменту полягає в тому, щоб забезпечити розуміння та аналітичну підтримку функції корпоративного управління. Залежно від змісту процесу управління розрізняють довгостроковий (прогнозний), оперативний та поточний аналіз, який відповідає часовим етапам суттєвих функцій управління:

- передадміністративна функція - планування;
- оперативне управління - функція органу управління;
- останній рівень управління – контрольна функція.

Тому операційний аналіз спрямований на вирішення проблем, що виникають при оперативному управлінні економічною системою.

Операційно-економічні аналізи проводяться для кожного періоду року, їх результати та виявлені резерви використовуються безпосередньо в поточному бізнес-процесі. Паралельність планування та обліку змушує порівнювати наявні дані та контролювати виконання планів. Відсутність такого контролю призводить до помилок керівництва та невиконання планів і домовленостей.

Водночас слід зазначити, що часто навіть суворий контроль за дотриманням виробничої програми не виключає відхилень фактичних результатів від їх планових чи договірних параметрів, які можуть бути зумовлені об'єктивними причинами, що потребують детального дослідження для їх швидкого усунення. Крім того, підвищення інтенсифікації, ефективності виробництва та якості продукції досягається не тільки шляхом контролю за виконанням планів, а потребує ретельного і всебічного вивчення виробничих резервів, що виникли в процесі виробничого процесу.

З теоретичної точки зору, у сільськогосподарському виробництві можна проводити три види аналізу: періодичний, післяопераційний та ситуаційний. На практиці аналіз за конкретні періоди часу є найбільш поширеним. Часовий інтервал при аналізі визначається особливостями сільськогосподарського виробництва, періодичністю планування та звітності.

Відома економіст-аналітик Г.В. Савицька виділяє наступне:

- Результати господарської діяльності аграрних підприємств значною мірою залежать від природно-кліматичних умов. Тому, щоб зробити правильні висновки про результати господарської діяльності, доцільно порівняти показники поточного року із середніми даними за останні 3-5 років.

- Сільське господарство характеризується сезонним виробництвом. У зв'язку з цим протягом року нерівномірно використовуються трудові ресурси, обладнання та матеріали, нерівномірно реалізується продукція, та відповідно і отримують дохід. Цю характеристику необхідно враховувати при аналізі наявності та використання засобів виробництва.

– У сільському господарстві виробничий процес досить тривалий і не збігається з робочим часом. Більшість ключових показників можна розрахувати лише наприкінці року. Тому найбільш повний аналіз продукції рослинництва можна провести лише в кінці року і протягом року для аналізу виконання плану агротехнічних заходів за періоди сільськогосподарських робіт.

– Основним засобом виробництва в сільському господарстві є ґрунт, природа якого нерозривно пов'язана з кліматичними умовами. Завдання аналізу – обґрунтувати найбільш ефективні засоби використання землі.

– У сільському господарстві велика кількість однотипних компаній, що виробляють однакові види продукції, що значно посилює їх конкуренцію. Однак з точки зору економічного аналізу існує широка база для порівняння, що дозволяє використовувати різні методики та методи.

Специфіка сільськогосподарського виробництва визначає особливості організації та проведення оперативного аналізу сільськогосподарських підприємств, оскільки в сільськогосподарському виробництві, з одного боку, періоди собівартості та результативності не збігаються; По-друге, у часі продовжується процес виробництва окремих видів продукції (сільськогосподарські культури, вирощування худоби на м'ясо). Тому проведення операційного аналізу по галузях має свої особливості. У рослинництві, зокрема, операційні аналізи проводять за періодами основних агротехнічних робіт, передбачених технологічними листами ведення окремих культур: підготовка ґрунту перед сівбою та сівбою; догляд за рослинами; Збирати врожай. На кварталній основі можна використовувати кварталний

аналіз загальної економіки при аналізі виконання плану витрат виробництва та обсягу робіт. Такий аналіз більш складний у селекції, оскільки ця галузь має більш ритмічне виробництво. Тут можна проаналізувати не тільки технічне виконання виробничої програми, а й визначити суму матеріальних витрат.

Однак, як уже зазначалося, періоди та квартали сільськогосподарського виробництва або зовсім не повторюються за умовами виробництва (рослинництво), або мають значні відмінності (виробництво великої рогатої худоби). Тому на практиці результати періодичного операційного аналізу використовуються не повною мірою в оперативному управлінні, а лише як орієнтир для наступних коригувань періоду.

Місячний економічний аналіз, метод якого схожий на квартальний, частково позбавлений таких недоліків, хоча період утримчі коротший. Такий аналіз особливо ефективний у тваринництві, де є база нормативної, планової та розрахункової інформації. Однак навіть такий аналіз не має істотного впливу на хід виробничого процесу. Місячний аналіз у рослинництві має ті ж недоліки, що і квартальний, оскільки кожна агротехнічна операція в сільському господарстві проводиться за один місяць.

Найефективнішим з точки зору ефективності аналітичних результатів, їх більш широкого використання в управлінні виробництвом є щоденний аналіз. База даних для щоденного аналізу містить оперативні та календарні плани, розклади, дані первинного та оперативного обліку та результати спостережень. Найчастіше використовується для контролю за дотриманням виробничої програми, використанням виробничих ресурсів (корми, насіння, обладнання), виконанням планів збирання врожаю, маркетингом, дотриманням договірних зобов'язань тощо.

Головною особливістю аграрного аналізу є безперервність і ритмічність аналітичної роботи протягом року (щоденної, щомісячної), чого, на жаль,

сьогодні достатньо не лише для малих, а й для великих сільськогосподарських підприємств.

Поглиблення аналізу аграрного підприємства, забезпечення всебічності використання його результатів для прийняття управлінських рішень сільського господарства, в основному спрямоване на вивчення економічного процесу, що складається з окремих сільськогосподарських виробничих процесів. Тому сутність оперативного аналізу полягає у ретельному вивченні ресурсного (матеріального) та організаційного забезпечення, а також реалізації робочих і бізнес-процесів, виявлення причин відхилень від запланованих параметрів, впливу факторів, їх причини та встановлення ділових відносин і виявлення резервів ефективності виробництва та якості продукції.

В оперативному управлінні використання результатів післяопераційного аналізу в основному зводиться до переорієнтації та оперативного коригування виробничої техніки та її заміни з двох причин: як вихід із складної ситуації, обумовленої несприятливою ринковою кон'юнктурою; як удосконалення технічного забезпечення у сприятливих ситуаціях. Особливо ефективним є щоденний післяопераційний аналіз тривалих і іноді одноманітних повсякденних господарських процесів (кормозаготівля, збирання).

Важливим видом операційного аналізу є ситуаційний аналіз, суть якого полягає в попередньому і ранньому вивченні причин і передумов ситуацій, факторів, їх причин, причинно-наслідкових факторних зв'язків; розробки заходів щодо запобігання чи пом'якшення негативного впливу ситуацій та забезпечення позитивних дій. Аналіз ситуації, порівняно з післяопераційною, є комплексною і враховує не тільки технологічні, а й технічні, соціальні, біологічні та інші фактори їх причинно-наслідкового зв'язку.

На практиці такий аналіз проводять у сільськогосподарському виробництві, коли умови відхиляються від планових чи нормальних. Наприклад, аналіз ситуації, проведений безпосередньо перед початком збирання

зернових, показав, що через кліматичні умови одночасно можуть дозрівати інші культури, що вимагає від керівництва надати додаткове обладнання для збирання врожаю, робочу силу тощо.

Висновки до першого розділу

1. Під оперативним управлінням виробничими процесами сільськогосподарського підприємства слід розуміти частину системи управління, яка дозволяє найбільш ефективно використовувати ресурси за рахунок оптимального розподілу завдань, своєчасної передачі поставлених завдань та своєчасного виконання робіт належної якості для підприємства та постійного моніторингу і регулювання виробничого процесу в рамках операційної стратегії підприємства.

2. Встановлено, що оперативне управління виробничими процесами на аграрному підприємстві є одним із основних завдань комплексного бізнес-планування. Оперативне управління виробничими процесами визначає цілі планування, організації та управління поточним виробництвом, а також напрямок розвитку невиробничих підрозділів підприємства. Виробничі результати визначаються системою завдань щодо максимального виробництва та реалізації продукції в умовах ринку з повним використанням виробничих потужностей, науково-технічних досягнень, передового досвіду для забезпечення стійкого насичення ринку конкурентоспроможною продукцією та високих фінансових результатів. .

3. Операційний аналіз є ефективним інструментом для реалізації виробничої програми та бізнес-планів. Вивчає розвиток господарського процесу за поточний період, а його результати є основою для прийняття оперативних управлінських рішень, спрямованих на усунення виявлених недоліків, покращення виробничої ситуації та загалом підвищення ефективності

виробництва. На нашу думку, доцільно відновити посаду економіста-аналітика в аграрних підприємствах, оскільки кількість, випадковість та різноманітність економічних ситуацій у виробничому процесі під впливом різних факторів визначають додаткову аналітичну роботу. Така робота вимагає певної методичної підготовки спеціаліста і, перш за все, своєчасного надання аналітичних результатів для оперативного управління.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ В ТОВ «АГРОФІРМА ІМ. ГОРЬКОГО»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Агрофірма ім. Горького»

Юридична адреса та земельні угіддя ТОВ «Агрофірма ім. Горького» розташовані в Новомосковському районі Дніпропетровської області. Зручне географічне розташування та оптимальні ґрунтово-кліматичні умови сприяють вирощуванню основних культур підприємства та виробництву якісної продукції. Населення становить 379 осіб, з них 94 зайняті в сільськогосподарському виробництві.

Об'єктом діяльності підприємства є виробництво та реалізація сільськогосподарської продукції та надання послуг. Основним виробничим видом діяльності підприємства є рослинництво – вирощування зернових культур та соняшнику.

Земельні ресурси є основою матеріального та інтелектуального виробництва. Земельні ресурси необхідні для всіх галузей економіки, але їх роль у різних сферах суспільного виробництва неоднакова. Якщо земельні угіддя є лише просторовою основою в галузях народного господарства, то в аграрних підприємствах земля - є основним засобом виробництва.

Поліпшення землекористування і підвищення родючості ґрунтів є необхідними умовами підвищення врожайності сільськогосподарських культур і кормової продуктивності, а також розвитку тваринництва.

Дані таблиці 2.1 демонструють, що загальна площа земель представлена сільськогосподарськими угіддями, з яких 99,27% становить рілля.

Таблиця 2.1

Розмір і структура земельної площі та сільськогосподарських угідь в
СТОВ «Агрофірма ім. Горького» Новомосковського району

Види угідь	2018	2019	2020	2020 до 2018	
				%	+, -
Загальна земельна площа, га	4788,0	4865,0	4867,0	101,65	79,0
в тому числі: сільськогосподарські угіддя, га	4788,0	4865,0	4867,0	101,65	79,0
з них: рілля	4750,0	4802,0	4793,0	100,91	43,0
Коефіцієнт освоєння землі для сільськогосподарського виробництва, %	100,0	100,0	100,0	100,00	0,0
Рівень розораності земель, %	99,2	98,7	98,5	99,27	-0,7
Приходиться сільськогосподарських угідь на одного працівника, га	53,37	55,84	50,99	95,54	-2,4

Порівнюючи розміри земельних угідь СТОВ «Агрофірма ім. Горького» з середніми даними району можна відмітити, що досліджуване підприємство відноситься до крупноземельних. Загальна земельна площа підприємства повністю відведена під сільськогосподарське використання, тобто рівень освоєння землі складає 100 % на протязі всього періоду дослідження. Загалом угіддя підприємства збільшилися на 79,0 га або на 1,65 % за рахунок приєднання нових земельних паїв. Навантаження земельних угідь на одного працівника зменшилося за рахунок перевищення приросту чисельності працівників над розширенням угідь підприємства.

Рациональне економічне управління повинно забезпечувати ефективне використання праці та всіх інших виробничих ресурсів, які є сукупністю матеріальних елементів виробничого процесу і відрізняються за своїм функціонуванням у виробництві. З економічної точки зору засоби виробництва поділяються на три групи: знаряддя праці, предмети праці та сама праця. Для виробництва сільськогосподарської продукції використовуються земля, засоби механізації (сільськогосподарські трактори, автомобілі), виробниче обладнання та споруди, худоба та інші знаряддя праці. До предметів праці належать

насіння, добрива, корм для тварин тощо. Важливим виробничим ресурсом є робоча сила. Раціональне використання трудових ресурсів у виробничому процесі дозволяє збільшити обсяг продукції та знизити її собівартість. Ефективність використання значною мірою залежить від раціональної організації роботи підприємства в цілому та рівня виробництва в окремих галузях. Ступінь використання трудових ресурсів відображається в показниках продуктивності праці (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники загального рівня продуктивності праці в ТОВ «Агрофірма ім. Горького»

Показник	2018	2019	2020	2020 до 2018	
				%	+, -
Чисельність працівників, осіб.	89	86	94	105,62	5
Кількість робочих днів в розрахунку на 1 працівника, днів	265	252	242	91,28	-23
Рівень використання максимально можливого часу роботи, коеф.	0,870	0,826	0,794	91,28	-0,076
Тривалість робочого дня, год.	7,11	7,51	7,79	109,55	0,68
Продуктивність праці в розрахунку на: відпрацьовану люд.-годину, грн.	134,4	151,3	161,7	120,31	27,29
відпрацьований люд.-день, грн.	956,9	1134,5	1261,2	131,80	304,29
на середньорічного працівника, тис. грн.	253,6	285,9	305,2	120,36	51,63

Зростання продуктивності праці розглядається як найважливіша передумова збільшення виробництва. Значне підвищення продуктивності праці обумовлено значним збільшенням випуску продукції (за собівартістю) при незначному збільшенні чисельності працюючих. Приріст валової продукції становив 27,1 %, при зростанні чисельність працюючих на 5,61 %. Завдяки цій тенденції приріст погодинної продуктивності праці становить 20,31 %, денної – 31,80 % та річної – 20,36%.

На рис. 2.1 продемонстровано аналітичне вирівнювання річної продуктивності в ТОВ «Агрофірма ім. Горького» на період 2018-2020 рр.

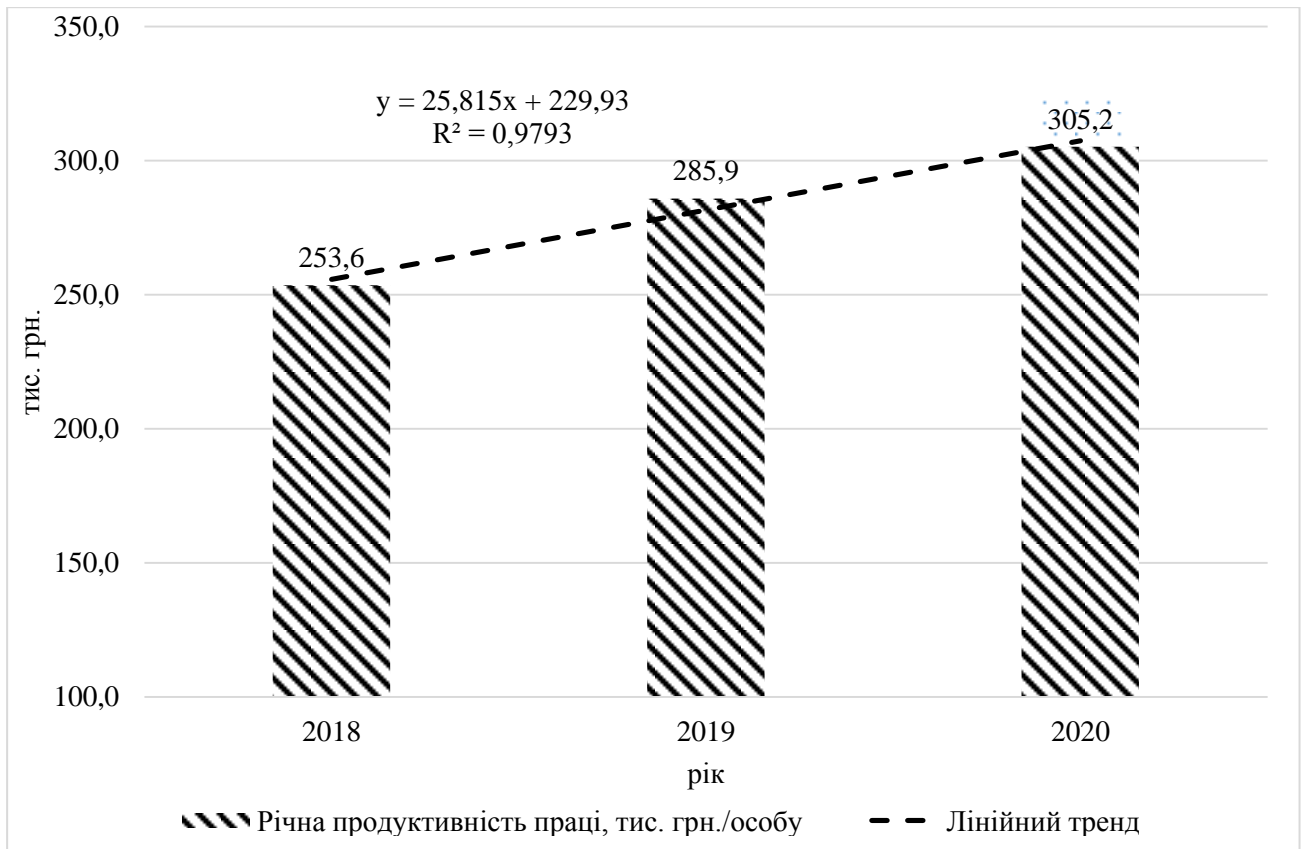


Рис. 2.1. Динаміка рівня річної продуктивності праці та її аналітичне вирівнювання в умовах ТОВ «Агрофірма ім. Горького»

На рис. 2.1 наведений графік демонструє стабільне щорічне зростання рівня продуктивності праці. Означена тенденція зумовлена приростом валової продукції у вартісному виразі, що відбулося за рахунок загального зростання цін. Згідно параметрів лінійного тренду щорічно продуктивність праці зростає на 25,8 тис. грн. в розрахунку на 1 працівника.

На своєчасне і повне виконання робіт значний вплив мають основні засоби виробництва, що становлять матеріально-технічну основу виробництва. Висока наявність основних фондів та стан їх придатності сприяють підвищенню продуктивності праці, ефективнішому використанню як основних так і оборотних коштів, збільшенню обсягів виробництва та зниженню його витрат.

Ефективність використання основних фондів відображає рентабельність інвестицій, яка визначається як відношення вартості валової продукції до середньорічної вартості основних засобів. Рентабельність основних засобів залежить від валової продукції, забезпеченості капіталом підприємства, структури основних засобів, їх стану, технічної оснащеності та ступеня використання кожного виду (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Ефективність використання основних засобів виробництва в ТОВ
«Агрофірма ім. Горького»

Показник	2018	2019	2020	2020 до 2018	
				%	+,-
Вартість валової продукції тис. грн.	22568,0	24587,0	28689,0	127,12	6121,0
Середньорічна вартість виробничих основних засобів, тис. грн.	29875,0	24872,0	30254,0	101,27	379,0
Фондовіддача на 1 грн основних засобів, грн.	0,76	0,99	0,95	125,53	0,19
Фондомісткість продукції, грн.	1,32	1,01	1,05	79,66	-0,27
Фондозабезпеченість 1 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	6,24	5,11	6,22	99,62	-0,02
Фондоозброєність 1 середньорічного працівника, тис. грн.	335,7	289,2	321,9	95,9	-13,82

Ефективність використання основних засобів виробничого підприємства відображається у коефіцієнті фондовіддачі. Рентабельність основних засобів залежить від валових показників, забезпеченості капіталом підприємства, структури основних фондів, їх стану, технічної оснащеності та ступеня використання окремих видів основних засобів.

Дані таблиці. 2.3 демонструють, що фондовіддача збільшилася в 2020 році проти 2018 року на 25,53 % або на 0,19 грн. Показники достатності виробничого капіталу на гектар ріллі та на одного робітника зменшилися відповідно на 0,38 та 4,1 %. Тобто приріст технічного забезпечення перевищує зростання розмірів

підприємства та кількості працюючих. Тобто на підприємстві підвищується рівень технічного забезпечення.

Показники ефективності представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Основні ефективні показники господарської діяльності ТОВ «Агрофірма
ім. Горького»

Показник	2018	2019	2020	2020 до 2018	
				%	+, -
Вартість валової продукції, тис. грн.	22568	24587	28689	127,12	6121
Валовий дохід, тис. грн.	29854	35647	37259	124,80	7405
Загальна сума витрат діяльності, тис. грн.	25265	29500	35220	139,40	9955
Прибуток, тис. грн.	4589	6147	2039	44,43	-2550
Отримано в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.:					
- валової продукції	471,3	505,4	589,5	125,06	118,1
- валового доходу	623,5	732,7	765,5	122,78	142,0
- прибутку	95,8	126,4	41,9	43,71	-53,9
Вироблено в розрахунку на 1 працівника, тис. грн.:					
- вартості валової продукції	253,6	285,9	305,2	120,36	51,6
- валового доходу	335,4	414,5	396,4	118,17	60,9
- прибутку	51,6	71,5	21,7	42,07	-29,9
Рівень рентабельності продаж, %	15,4	17,2	5,5	-9,9 в.п.	
Рівень рентабельності діяльності підприємства, %	18,2	20,8	5,8	-12,4 в.п.	

Результати показують, що 2019 рік став найпродуктивнішим для компанії. Прибуток, отриманий на підприємстві за цей період склав 6147 тис. грн., що призвело до рентабельності діяльності 20,8%, що є досить високим показником для даного підприємства, але низьким для галузі.

За період дослідження витрати підприємства зростали швидшими темпами ніж доходи. Така ситуація обумовила зменшення рентабельності продажу та діяльності в 2020 році проти 2018 року на -9,9 та -12,4 відсоткові пункти відповідно. Отже, зниження рентабельності діяльності підприємства

свідчить про необхідність вдосконалення виробничих процесів та зниження витрат на підприємстві.

2.2. Оцінка виробничих процесів в ТОВ «Агрофірма ім. Горького»

В ТОВ «Агрофірма ім. Горького» Новомосковського району Дніпропетровської області в галузі рослинництва основними товарними культурами є зернові та соняшник. Відповідно і структурі посівів на ці культури відведено найбільші площі. В табл. 2.5 наведено динаміку складу і структури посівних площ ТОВ «Агрофірма ім. Горького» за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.5

Динаміка структури посівів в ТОВ «Агрофірма ім. Горького» за 2018-2020 рр.

Культура	2018		2019		2020		Зміна стр-ри, в.п.
	га	%	га	%	га	%	
Озима пшениця	1915	45,33	1871	43,83	1449	41,06	-4,27
Ячмінь	499	11,81	537	12,58	599	16,97	5,16
Соняшник	1561	36,95	1226	28,72	1180	33,44	-3,51
Інші культури	250	5,92	635	14,87	301	8,53	2,61
Разом	4225	100,00	4269	100,00	3529	100,00	0,00

Як було згадано вище, зернові культури є основною товарною культурою на підприємстві, відповідно і в структурі посівів дана культура посідає чільне місце. Частка посівів зернових становить 41,06 %. Однак за період 2018-2020 рр. питома вага зернових знизилася на 4,25 в.п. Ця зміна пов'язана з розширенням вирощування ячменю та інших культур. Загальна площа посівів зернових зменшилась на 315 га. Позитивним є те, що площа соняшнику скоротилася на 381 га, а частка посівів даної культури в ріллі становить 33,44%. Ця величина свідчить про порушення сівозміни в «Агрофірмі ім. Горького». На жаль, ця тенденція характерна практично для всіх господарств.

Проаналізуємо врожайність основних сільськогосподарських культур, які вирощують в ТОВ «Агрофірма ім. Горького». Оскільки зернові культури

займають більше 50% посівної площі, розглянемо динаміку врожайності даної культури за досліджуваний період (рис. 2.2).

Параметри лінійного тренду урожайності озимої пшениці та ячменю свідчать про тенденцію до зниження досліджуваних показників. За параметрами лінійної тенденції щорічне зниження врожайності озимої пшениці в ТОВ «Агрофірма ім. Горького» складає 11,99 ц/га та урожайність ячменю – 6,43 ц/га. Ця тенденція доводить необхідність пошуку резервів для підвищення врожайності зерна досліджуваного підприємства.

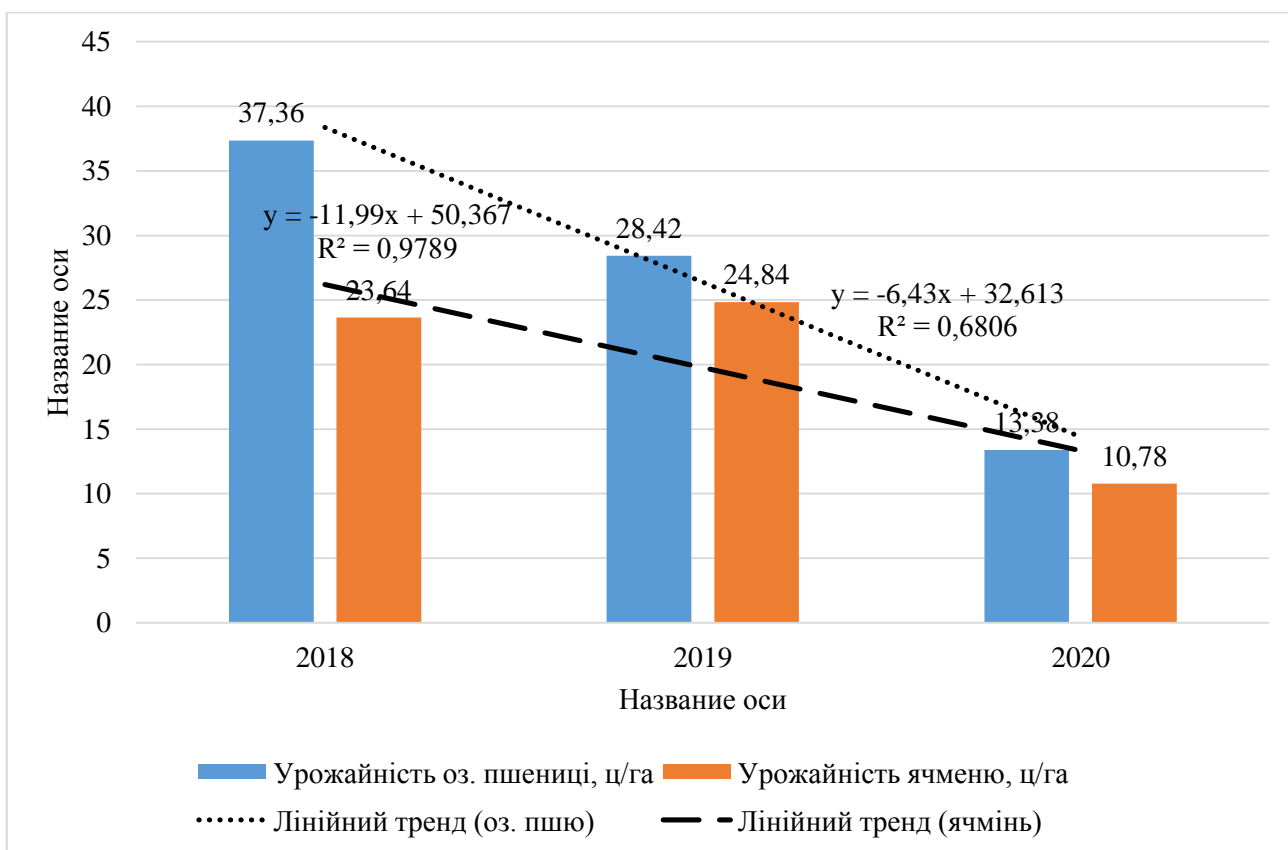


Рис. 2.2 - Динаміка урожайності зернових культур в ТОВ «Агрофірма ім. Горького»

Ще одна стратегічна культура, яка вирощується в ТОВ «Агрофірма ім. Горького» є соняшник. Як уже зазначалося, відсоток посівних площ зайнятих

соняшником у загальній структурі посівів значно перевищує нормативний (відповідно вимог раціонального землеробства), що призводить до виснаження ґрунту та свідчить про нераціональне землекористування. За допомогою показників аналітичної динаміки аналізуємо врожайність соняшнику в ТОВ «Агрофірма ім. Горького» за період 2018-2020 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники динаміки врожайності соняшнику в
ТОВ «Агрофірма ім. Горького»

Рік	Отримано наасіння соняшнику з 1 га, ц/га	Абсолютний приріст, ц/га		Темп зростання, %		Темп приросту, %		Абсолютне значення 1% приросту
		базисний	ланцюговий	базисний	ланцюговий	базисний	ланцюговий	
2018	12,02	0	-	100,00	-	0,0	-	-
2019	19,46	7,43	7,43	161,82	161,82	61,82	61,82	0,120
2020	8,49	-3,53	-10,96	70,62	43,64	-29,38	-56,36	0,195

Середній рівень показника = $(12,02+19,46+8,49)/3 = 13,32$ ц/га.

Середній абсолютний приріст урожайності соняшнику визначимо за формулою:

$$\bar{\Delta} = \frac{\sum \Delta_{ланц}}{n-1} = \frac{-3,53}{3-1} = -1,77 \text{ ц/га},$$

Отже, щорічне зменшення урожайності соняшнику за період 2018-2020 рр., становить 1,77 ц/га, хоча збільшення показника відбулося в 2019 році. Доцільно відмітити, що середній рівень урожайності соняшнику в 13,32 ц/га є достатньо низьким рівнем для даної культури в нашому регіоні. При цьому, відповідно до розрахунків, даний показник зменшується. Тому доцільно порекомендувати для ТОВ «Агрофірма ім. Горького» провести заходи щодо підвищення рівня врожайності, розглянути сортовий склад посівів даної культури та систему удобрення площ посіву.

Факторами першого порядку, які формують рівень валового збору сільськогосподарських культур є розмір посівних площ та рівень врожайності. В таблиці 2.7. наведено розрахунок впливу даних факторів на величину валових зборів основних культур, які вирощуються в ТОВ «Агрофірма ім. Горького».

Таблиця 2.7

Розрахунок впливу факторів першого порядку на формування валових зборів сільськогосподарських культур в ТОВ «Агрофірма ім. Горького»

Сільськогосп одарські культури	Валовий збір, ц		Розмір посівної площі, га		Урожайність з 1 га, ц/га		Зміна валового збору, ц		
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	всього	в т.ч. за рахунок	
								посівів	урожай- ності
Озима пшениця	53182	19394	1871	1449	28,42	13,38	-33788	-11995,1	-21792,9
Ячмінь	11728	6460	537	599	21,84	10,78	-5268	1354,1	-6622,1
Соняшник	23852	10019	1226	1180	19,46	8,49	-13833	-894,9	-12938,1

На рисунку 2.4 більш чітко показано вплив факторів впливу на валовий збір.

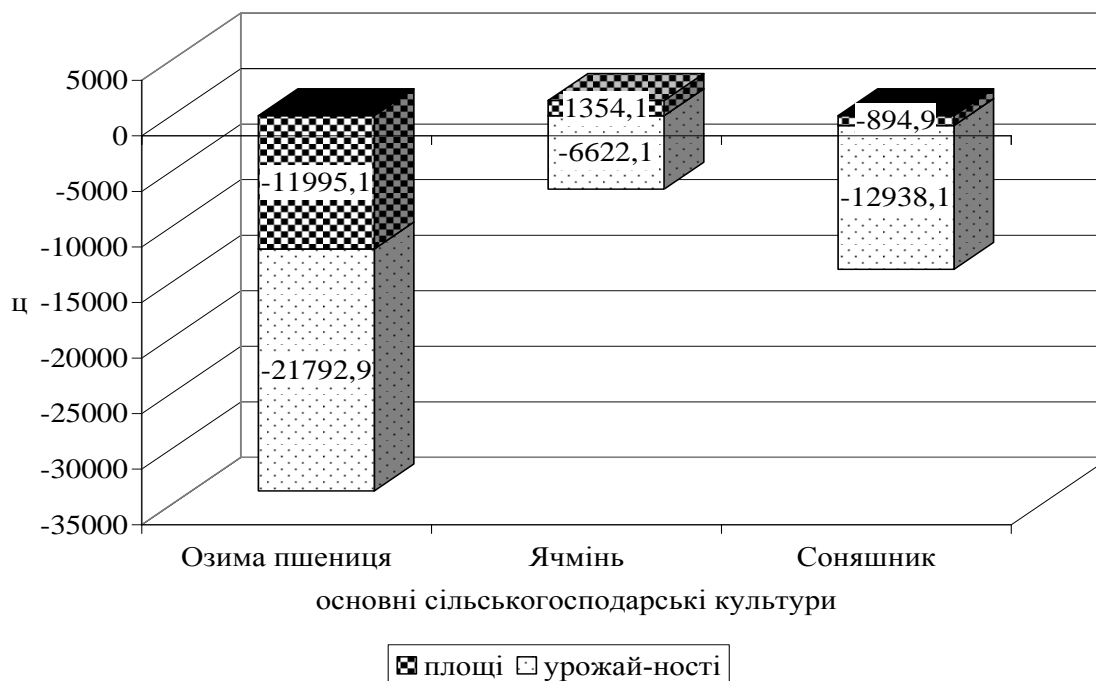


Рис. 2.3 - Склад впливу чинників на формування валового збору в ТОВ «Агрофірма ім. Горького»

Розмір посівної площі та рівень урожайності є першорядними чинниками формування валового збору сільськогосподарських культур. При цьому розмір посівної площі є екстенсивним фактором, а величина врожаю – інтенсивним фактором валового приросту врожаю.

Результати показують, що валовий збір усіх сільськогосподарських культур, які вирощуються в ТОВ «Агрофірма ім. Горького», у 2020 році знизився порівняно з попереднім роком. Основним фактором зниження валового збору є врожайність. Таким чином, можна відзначити зниження ефективності діяльності підприємства, що свідчить про зниження урожайності та валового збору сільськогосподарських культур.

2.3. Організація управління виробничими процесами в ТОВ «Агрофірма ім. Горького»

Основним джерелом доходу в ТОВ. «Агрофірма ім. Горького» є валовий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) галузі рослинництва, який у 2020 році порівняно з 2018 роком збільшився на 7,4 млн грн або на 24,8 %. На рис. 2.4 динаміка доходів від реалізації сільськогосподарської продукції представлена більш наочно. На графіку видно, що на досліджуваному підприємстві обсяг виробництва стабільно щорічно зростає. Параметри лінійного тренду вказують, що даний показник щорічно збільшується на 3,7 млн. грн. Дану тенденцію не можна вважати цілком позитивною, так як зростання зумовлено лише інфляційними чинниками. Попередній аналіз показав, що обсяги виробництва продукції на підприємстві у кількісному вимірі

зменшуються. Але загалом, аналіз показав, що спостерігається негативна тенденція до зменшення доходів у ТОВ «Агрофірма ім. Горького». Хоча необхідно вживати заходи щодо зростання врожайності сільськогосподарських культур.

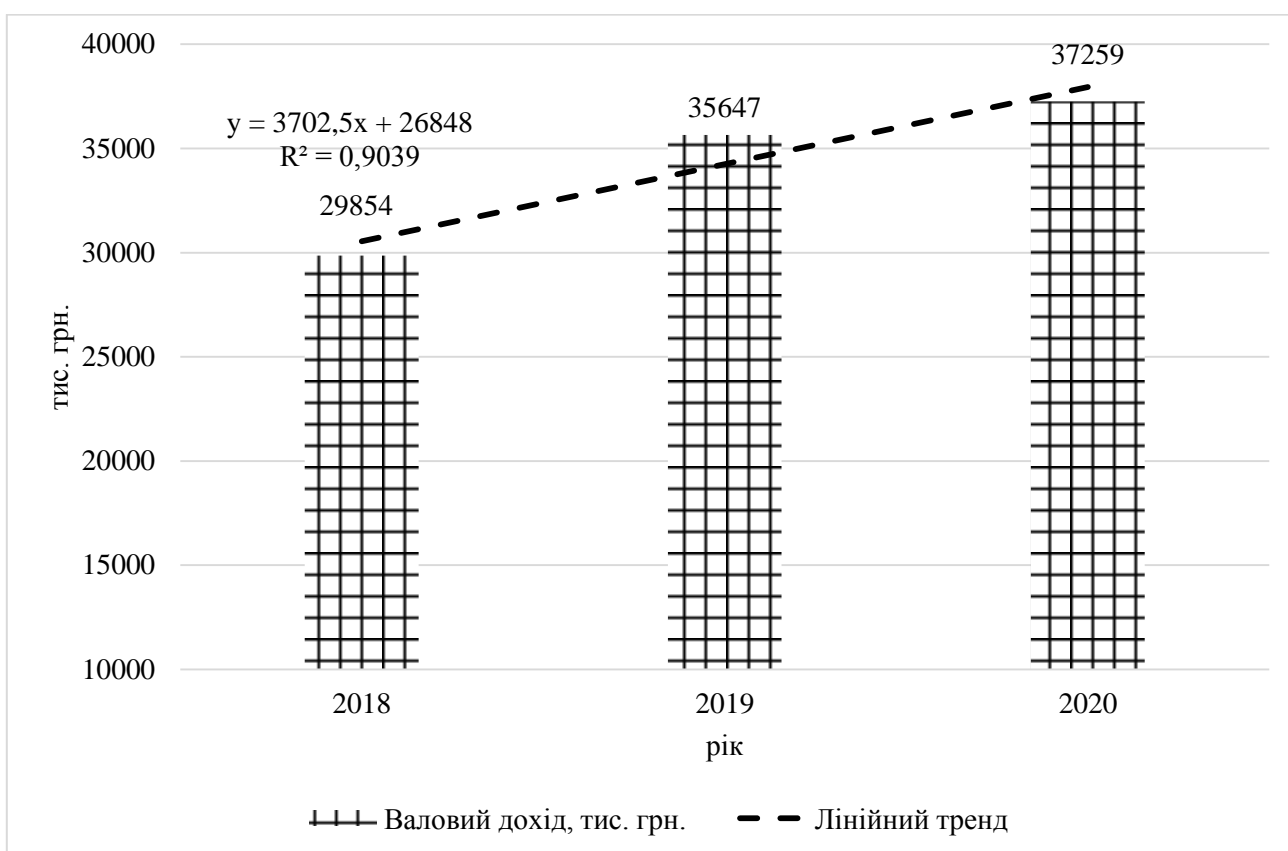


Рис. 2.4 - Динаміка доходу від реалізації продукції в ТОВ «Агрофірма ім. Горького»

Удосконалення оперативного управління виробничими процесами є важливим резервом підвищення ефективності. Процес вдосконалення системи управління містить формування комплексу організаційно-технологічних та соціально-економічних заходів, які: відкривають можливості для більш ефективного використання землі, трудових, технічних та інших ресурсів, забезпечують формування таких умов праці та побуту, які гарантують високий

рівень продуктивності праці, дають можливість до впровадження нових технологій та вдосконалення існуючих технологій.

Вважаємо, що для ефективного функціонування на ринку ТОВ «Агрофірма ім. Горького» її керівництво повинно керувати відбором, підготовкою, оцінюванням, оплатою праці та спілкуванням, тобто створювати, використовувати та вдосконалювати методи, спеціальні процедури та методи для максимального впливу на своїх співробітників з метою більш повного використання їх трудового потенціалу для досягнення означеної мети підприємства.

Управління – це складний і мобільний процес, яким керують люди і виконують певні дії для досягнення мети. Після встановлення цілей управління необхідно знайти найбільш ефективні засоби і методи їх досягнення. При спілкуванні керівника з підлеглими працівниками підприємства виникає необхідність використання максимально повного комплексу засобів для досягнення цілей управління, тобто стилю і методів управління [11].

За результатами нашого дослідження встановлено, що ТОВ «Агрофірма ім. Горького» на різних рівнях управління використовують поєднання демократичного та авторитарного стилів. Тільки головний інженер та головний агроном віддають перевагу суто авторитарному стилю керівництва. Директор підприємства вдало поєднує різні стилі залежно від обставин і використовує різні методи управління.

Серед методів управління ТОВ «Агрофірма ім. Горького», важливе місце займають економічні важелі. Вони визначаються та регулюються колективним договором діяльності. Підприємство складає оновлені (річні) плани економічного та соціального розвитку. На основі річного плану ТОВ «Агрофірма ім. Горького» складаються плани роботи та графіки роботи. Хоча система планів у компанії не є досконалою, вона все ж дозволяє керівництву та

персоналу зосередитися на економічних показниках, зокрема усвідомлення обсягу роботи, збору продукції тощо.

Реалізація організаційних відносин у компанії проходить через застосування методів організації та управління бізнесом. Розпорядчі акти ТОВ «Агрофірма ім. Горького», що виконуються керівниками, поділяються на два види: нормативні та індивідуальні. Адміністративні методи для ТОВ «Агрофірма ім. Горького» проявляються через форму наказів, розпоряджень, розпоряджень (письмових чи усних). Дисциплінарні заходи до працівників підприємства накладаються у певних ситуаціях. У рамках дослідження ефективність управління виробництвом оцінювалася за індексним методом. Результати дослідження показують, що індекс ефективності роботи керівників у 2020 році порівняно з 2018 роком зменшився на 0,605 бали, індекс ефективності праці 0,607 бали та індекс ефективності роботи керівника 0,161 бали у 2020 році порівняно з 2018 роком. Це свідчить про зниження ефективності системи менеджменту та низьку результативність методів, які використовуються керівництвом щодо працівників.

Основним завданням сучасної системи управління ТОВ «Агрофірма ім. Горького» має бути, на нашу думку, найбільш широке й ефективне вдосконалення та використання економічних методів управління трудовим колективом господарства. В умовах формування ринкового механізму адміністрування одним із найважливіших економічних методів виробництва є комерційний (господарський) розрахунок. Система аналізу збуту також потребує вдосконалення в ТОВ «Агрофірма ім. Горького».

Ми також вважаємо, що доцільно вводити в діяльність підприємства внутрішній аудит як систему контролю за досягненням ключових цілей і результатів бізнесу або як систему контролю прибутку бізнесу. Застосовувані в управлінському процесі норми і стандарти є необхідною і важливою умовою наукової організації управління, оскільки на їх основі здійснюються функції

управління. Тому надзвичайно важливо постійно вдосконалювати нормативно-правову базу, розширювати коло нормативних показників та своєчасно переглядати вже прийняті норми та стандарти, щоб вони не стали перешкодою для оптимізації управління.

Ефективність адміністративних методів управління є одним з найважливіших практичних питань управління. Керівники підприємства повинні враховувати також соціально-психологічні та індивідуальні особливості виконавців, що дозволяє сформувати та застосувати оптимальний стиль роботи та управління трудовим колективом господарства. Нагадаємо, що здоровий соціально-психологічний клімат в економіці підвищує трудову мотивацію працівників, а отже, і продуктивність праці, що неодмінно буде відчуватися у вигляді економічного ефекту.

Для керівників в ТОВ «Агрофірма ім. Горького» необхідно дотримуватися таких правил:

- організувати досягнення результатів, а не завдань.
- працівники відповідальні за результати процесу, повинні покращувати процес.
- встановити порядок обробки інформації в роботі, де ця інформація збирається.
- приймайте рішення по ходу роботи та вводьте контроль у сам процес.

Проблема підвищення якості сільськогосподарського виробництва настільки складна і різноманітна, що її успішне вирішення можливе лише за умови, якщо всі, хто бере участь у виробничому процесі, не лише займатимуться прагматичною стороною цього питання, але й сформують нову сучасну систему поглядів, розроблять систему управління якістю для її покращення.

Для досягнення та подальшого підвищення оптимального рівня якості в ТОВ «Агрофірма ім. Горького» необхідно дотримуватися таких принципів управління якістю рослин:

- робота з покращення якості має бути невід'ємною частиною бізнес-стратегії;
- з точки зору зниження витрат, набагато перспективніше зосередитися на вдосконаленні виробничого процесу, ніж лише на зниженні витрат;
- для вирішення проблем виробництва і збуту необхідно постійно цілеспрямовано працювати і не чекати кризової ситуації.
- постачальники повинні бути партнерами, а не супротивниками, які можуть нести відповідальність за будь-які помилки;
- кожен співробітник компанії повинен постійно підвищувати свою кваліфікацію.

У сучасних економічних умовах необхідною умовою ефективного здійснення виробничо-управлінських процесів на сільськогосподарському підприємстві є використання в практиці управління схеми його організаційної структури, що дає змогу зрозуміти формальну ієрархію організації, в т.ч. структура управління. Ці діаграми використовуються для вирішення ряду проблем: визначення ролей і відповідальності всіх співробітників в організації; побудови ієрархічної структури повноважень та процесу прийняття рішень; проектування каналів зв'язку та інформаційних потоків, включаючи правила субординації та нормативні заходи, пов'язані з процедурами звітності; формування механізму управління з визначенням ступеня централізації та міри контролю; визначення функцій і завдань управління.

Висновки до другого розділу

1. Земельні угіддя ТОВ «Агрофірма ім. Горького» розташовані Новомосковському району Дніпропетровської області. Кількість населення 379 чоловік, у тому числі зайнятих у сільськогосподарському виробництві 94. Основний виробничий напрямок діяльності підприємства рослинництво -

вирощування зернових та соняшнику. Загальна земельна площа представлена землями сільськогосподарського призначення і становить 4867 га, які на 98,5 % відведені під рілля. Визначено, що 2019 рік став найпродуктивнішим для компанії. Прибуток, отриманий на підприємстві за цей період склав 6147 тис. грн., що призвело до рентабельності діяльності 20,8%, що є досить високим показником для даного підприємства, але низьким для галузі. За період дослідження витрати підприємства зростали швидшими темпами ніж доходи. Така ситуація обумовила зменшення рентабельності продажу та діяльності в 2020 році проти 2018 року на -9,9 та -12,4 відсоткові пункти відповідно. Отже, зниження рентабельності діяльності підприємства свідчить про необхідність вдосконалення виробничих процесів та зниження витрат на підприємстві.

2. В ТОВ «Агрофірма ім. Горького» Новомосковського району Дніпропетровської зернові культури є основною товарною культурою на підприємстві, відповідно і в структурі посівів дана культура посідає чільне місце. Частка посівів зернових становить 41,06 %. Однак за період 2018-2020 рр. питома вага зернових знизилася на 4,25 в.п. Ця зміна пов'язана з розширенням вирощування ячменю та інших культур. Загальна площа посівів зернових зменшилась на 315 га. Позитивним є те, що площа соняшнику скоротилася на 381 га, а частка посівів даної культури в ріллі становить 33,44%. Ця величина свідчить про порушення сівозміни в ТОВ «Агрофірма ім. Горького».

3. Урожайність зернових культур, зокрема озимої пшениці і ячменю, має тенденцію до зменшення. За параметрами лінійного тренду щорічне зменшення урожайності озимої пшениці в ТОВ «Агрофірма ім. Горького» становить 11,99 ц/га., ячменю – 6,43 ц/га, соняшнику - 1,77 ц/га. Така тенденція доводить необхідність пошуку резервів щодо зростання урожайності сільськогосподарських культур в досліджуваному підприємстві. Валовий збір всіх сільськогосподарських культур в 2020 році проти попереднього року зменшився. Основним чинником зменшення валового збору є урожайність.

4. Організаційно-управлінська структура ТОВ «Агрофірма ім. Горького» є лінійно-функціональною за типом міжвідомчих зв'язків, трирівневою за кількістю адміністративних одиниць та територіально об'єднаною за формою організації праці в основному виробництві. Дослідження виявило основні недоліки, пов'язані з використанням таких організаційних структур у господарській діяльності сільськогосподарських підприємств, пов'язані з подвійним підпорядкуванням керівників – керівників та головних спеціалістів, що призводить до неузгодженості в роботі та значних вкладень у координаційний час. Керівники, діяльність яких дуже різноманітна і вимагає широкого навчання, стикаються з певними труднощами.

5. Під час аналізу існуючої організаційно-управлінської структури ТОВ «Агрофірма ім. Горького», також відзначалися деякі розбіжності, що ускладнювало чіткий розподіл обов'язків між керівниками підприємств. Наприклад, рішення про виключення посади головного економіста зі списку підприємства призвело до підвищення ефективності апарату управління, але жоден з існуючих керівників належним чином не відповідав за його функціональні завдання.

6. Для вдосконалення управлінської діяльності в ТОВ «Агрофірма ім. Горького» усі виробничі, структурні та допоміжні підрозділи підприємства повинні бути забезпечені управлінським персоналом з урахуванням вимог до рівня керівництва та можливості об'єднання посад. Необхідно розробити та вдосконалити нормативні документи, що регламентують діяльність структурних підрозділів та апарату управління.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ В ТОВ «АГРОФІРМА ІМ. ГОРЬКОГО»

3.1. Впровадження оперативного планування виробничих процесів на підприємстві

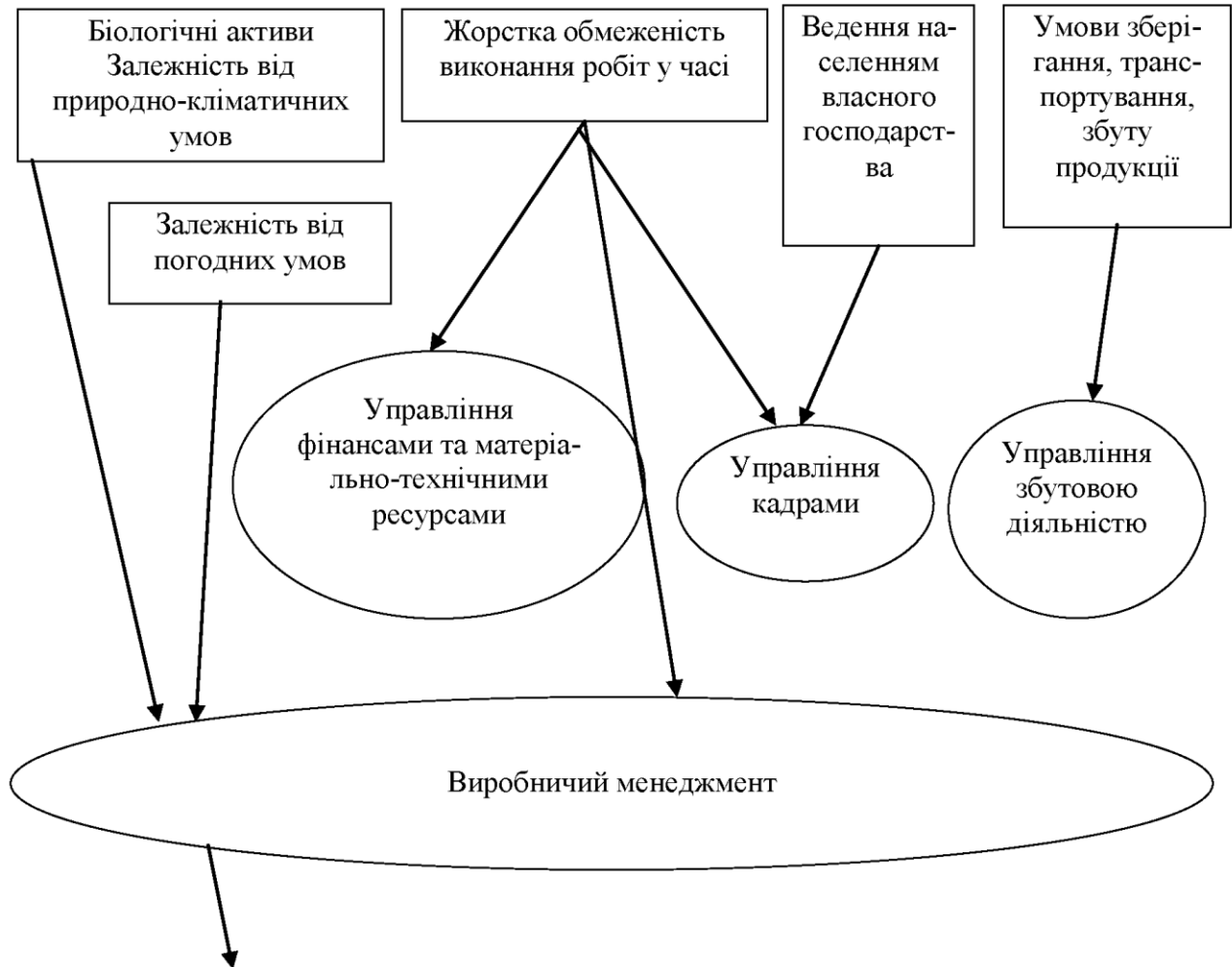
Управління виробничими процесами на сільськогосподарському підприємстві передбачає вирішення конкретних завдань, обумовлених специфікою галузі. Найбільш дієвим напрямком менеджменту є оперативний менеджмент [42].

Операційне управління базується на стратегії компанії і включає розробку операційних цілей і планів дій, які необхідно чітко виконувати та постійно контролювати. Його мета забезпечити ефективне здійснення виробничого процесу з урахуванням усіх його особливостей. Вона здійснюється за п'ятьма основними напрямками: 1) допомога з інформацією (аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, дослідження ринку тощо); 2) управління працею (організація виробничих процесів, розробка мережевих планів, планів-графіків, видача нарядів, контроль витрат на виробництво тощо); 3) логістичне та комерційне управління; 4) фінансовий менеджмент (фінансове планування); 5) управління людськими ресурсами (підбір, навчання тощо).

У ТОВ «Агрофірма ім. Горького», яке виконує більшість специфічних завдань, пов'язаних з характеристикою сільськогосподарського виробництва, є планування технологічних процесів і регулювання виробництва (рис. 3.1).

Оперативно-виробниче планування є останнім етапом системи прогнозування і планування сільськогосподарського підприємства і забезпечує уточнення і деталізацію річного (поточного) планування, своєчасне доведення

до виконавців, досягнення злагодженої роботи всіх підрозділів і виготовлення продукції. високоякісні продукти. в наданих кількостях. методи виробництва.



ОПЕРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ	
Специфічне завдання	Функція
1. Прогнозування ймовірнісних процесів	Оперативно-виробниче планування
2. Оцінка рівня ресурсного забезпечення підприємства	
3. Встановлення термінів і тривалості виконання робіт	
4. Розробка та коригування оперативно-виробничих планів	
5. Відповідність виробничих процесів технологічним картам	Регулювання
6. Строге узгодження виконуваних робіт і операцій	Контроль Облік
7. Систематичний моніторинг ходу робочого процесу	
8. Стимулювання праці	Мотивація

Рис. 3.1 - Ключові завдання оперативного управління ТОВ «Агрофірма ім. Горького»

Запропонована система планування сільськогосподарського виробництва (рис. 3.2) формує ефективність виробництва в ТОВ «Агрофірма ім. Горького».



Рис. 3.2 - Система оперативно-виробничого планування в ТОВ «Агрофірма ім. Горького»

Ефективність системи планування виробництва підприємства характеризується зміною основних показників виробництва, темпів роботи та рівномірного навантаження всіх підрозділів протягом планового періоду.

Вибір операцій і системи планування виробництва визначається: видом і масштабами виробництва; властивостями продукту; рівнем уніфікації роботи; плануванням витрат і результатів; виробничо-організаційною структурою

підприємства тощо. При цьому перевага віддається системі, яка дозволяє найбільш ефективно вирішувати завдання оперативного управління виробництвом.

Основні завдання оперативного планування та виробництва в ТОВ «Агрофірма ім. Горького» це:

- 1) дотримання необхідних пропорцій між роботою, технічними засобами, матеріальними ресурсами;
- 2) затвердження календаря всіх сільськогосподарських робіт, їх технічного та матеріального забезпечення;
- 3) ефективне використання виробничих ресурсів за рахунок раціональної організації робочих процесів, якісного виконання технологічних операцій.

Розрізняють такі види оперативних виробничих планів: плани роботи в рослинництві за періодами роботи; квартальні, місячні, декадні плани сільськогосподарської та сервісної діяльності; оперативні плани та виробничі графіки; робочий час для роботи.

Виробнича програма ТОВ «Агрофірма ім. Горького» містить дані про склад ґрунту та план заходів щодо його покращення, структуру посівних площ, рівень урожайності та планові заходи щодо її підвищення, валовий збір та баланс продукції.

Розклади роботи в сільськогосподарському виробництві на періоди індивідуальних сільськогосподарських робіт включають:

- 1) перелік та обсяги робіт у хронологічному порядку та агротехнічні вимоги до їх виконання. Карти процесів є вихідним матеріалом для планів роботи. Графіки роботи по кожній культурі окремо визначають порядок і обсяг робіт для всіх культур;
- 2) кількість робочих днів, необхідних для виконання зазначеного обсягу робіт в оптимальних агротехнічних умовах;
- 3) склад підрозділів, їх змінна добова та сезонна продукція;

4) добові потреби в робочій силі, трактори, машини, комбайни, автомобілі та інші засоби.

У галузях, де немає чітко визначеної сезонності роботи і де продукція поставляється майже цілий рік (захищені землі, тваринництво, промислове виробництво), немає необхідності складати графіки роботи, кварталні, місячні, декадні плани виробництва та збуту. розробляються та розраховуються потреби в ресурсах.

Для формування системи планів роботи в ТОВ «Агрофірма ім. Горького», необхідно скласти зведені графіки потреби в ресурсах і визначити дні найбільшого навантаження. Потім їх нівелюють, змінюючи календарні дати окремих робіт у межах допустимих норм. У разі потреби планують залучати додаткове обладнання та обслуговуючий персонал або, навпаки, надавати послуги іншим господарствам. На основі зведених виробничих планів формуються плани роботи цехового графіка на планові періоди.

Плановий період при створенні оперативних і календарних планів в ТОВ «Агрофірма ім. Горького» необхідно вибрати: 1) у рослинництві - періоди підготовки ґрунту, сівби, догляду за рослинами, збирання врожаю тощо; 2) у тваринництві - місяць, квартал або період утримання (ферми, пасовище).

Плани-замовлення, плани-маршрути виконання робіт у рослинництві та декадні плани виконання робіт у тваринництві та допоміжних підрозділах є експлуатаційними та виробничими планами на найближчу перспективу.

Усі види оперативно-виробничих планів взаємопов'язані та реалізуються на рівні планування та управління виробництвом (рис. 3.3).

Мета виробничого рівня – виконати роботу вчасно з урахуванням непередбачених обставин (погодні умови, вихід з ладу обладнання тощо), мінімізуючи витрати виробництва та втрати продукції. Об'єктами планування є: відділи, майстерні, бригади, центральна ремонтна майстерня та пересувна ремонтна техніка, гаражі, магазини запчастин тощо.

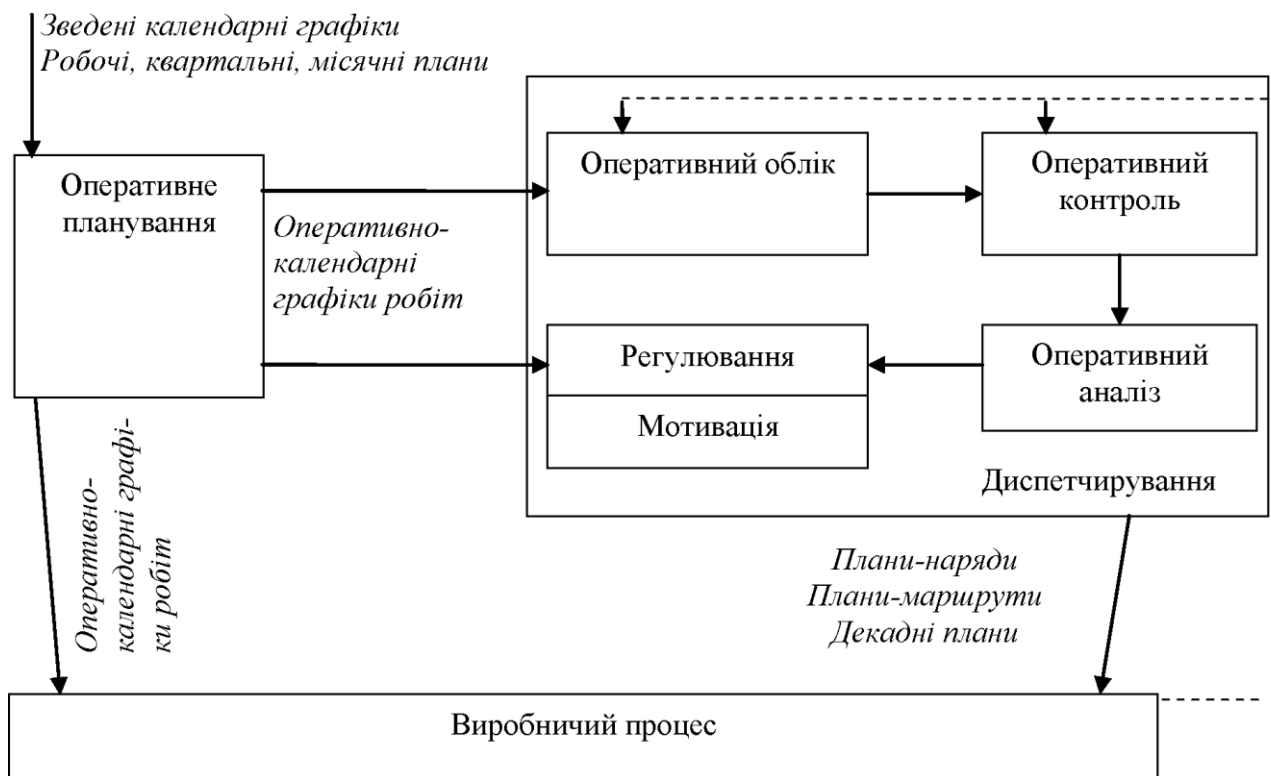


Рис. 3.3 - Оперативно-виробниче планування у ТОВ «Агрофірма ім. Горького»

На основі графіків роботи на періоди рослинництва, квартальних і місячних графіків роботи на фермах і допоміжних підрозділах, зведених календарних графіків виробництва готується комплекс взаємопов'язаних робіт з підготовки, прийняття та виконання рішень, засобів і прийомів управління, їх виконання і контролю виробничих процесів.

Контроль сільськогосподарського виробництва – система безперервного моніторингу та оперативного регулювання виробництва для забезпечення виконання плану відповідно до розробленого зведеного виробничого плану з урахуванням особливостей сільськогосподарського виробництва. Завдання диспетчеризації включають оперативний облік, контроль і аналіз, регулювання роботи та мотивацію.

Управлінський облік в ТОВ «Агрофірма ім. Горького» мають здійснювати бухгалтери, помічники бухгалтерів, бригадири та інші начальники головних управлінь за результатами відповідних вимірювань, збору оперативних звітів, звітів, телеметричної інформації та спостережень виробничим персоналом. Інформація про хід роботи, продукти та інші дані надходить безпосередньо від осіб, відповідальних за обробку та передачу звітних даних до відділу формування звіту. Розрізняють такі види оперативної облікової інформації: адміністративна та управлінська інформація, технологічна інформація, інформація про персонал тощо.

Завдання оперативного управління в ТОВ «Агрофірма ім. Горького» – це своєчасне виявлення відхилень від плану, недоліків в організації виробничих процесів, визначення причин трудових правопорушень з метою розробки відповідних заходів щодо їх усунення. Як правило, в ТОВ «Агрофірма ім. Горького» контроль здійснюється лише в особливо важливих сферах діяльності Використовуються такі види контролю: а) кількісний – перевірка проміжних/кінцевих результатів; б) якісний – перевірка стану об'єкта або його частин, якості роботи, відповідності з технологією виробництва та ін.) термінові - переглянути графік виконання окремих робіт, виконання управлінських рішень.

Операційний аналіз включає економічний, технологічний, організаційний, соціально-економічний та інші аспекти господарської діяльності. Зміст аналізу полягає у зіставленні фактичного і планового ходу виробництва, у перевірці ходу виконання рішень, розпоряджень, планів, завдань та визначенні їх ефективності. За отриманими результатами проводиться швидке виявлення дефектів і виробничих резервів.

Охоплюючи короткі проміжки часу всієї компанії та її підрозділів (день, тиждень, виконання конкретних робіт), операційний та економічний аналіз

дозволяє глибоко вивчити загальний хід виконання плану, змінити фактичну роботу та виявити причини збільшення чи економії витрат.

При цьому оперативний аналіз визначає відповідні зміни в технологічних картах і є однією з основних частин плану на наступний період. Операційний аналіз включає щоденний моніторинг роботи команд, відділів, підрозділів та окремих працівників; використання обладнання, матеріальних ресурсів; дотримання умов виробництва.

Регулювання та мотивація робочої сили є завершальною фазою процесу оперативного управління, допомагаючи встановити темп роботи, необхідний для всієї компанії та відділів, а також підтримувати встановлену пропорційність і безперервність виробництва. Робочий час і календарні графіки роботи є основою контролю виробничого процесу. Завданням трудової мотивації є забезпечення планомірного ходу роботи, спонукання працівників до якісного і своєчасного виконання завдань, підвищення продуктивності праці за рахунок морального та матеріального заохочення. Основним напрямком підвищення мотивації праці є вдосконалення форм і систем організації праці та їх оплати.

Відвантаження сільськогосподарської продукції ТОВ «Агрофірма ім. Горького» передбачає проведення ряду організаційно-технічних заходів щодо створення умов для контролю відвантаження на підприємстві та формування відділу відвантаження. Визначаючи місце диспетчерської служби в загальній управлінській структурі, слід мати на увазі, що її оперативно-управлінська діяльність стосується всіх підрозділів підприємства і не входить до складу функціонального відділу.

Отже, специфіка ТОВ «Агрофірма ім. Горького» (сильно обмежений робочий час, залежність від кліматичних умов, умов зберігання, транспорту, збуту сільськогосподарської продукції тощо) визначає особливості ведення окремих виробничих процесів. Ефективність оперативного управління значною

мірою визначається системою оперативного планування виробництва та системою контролю на підприємстві підприємства.

3.2. Вдосконалення інформаційного забезпечення оперативного управління в ТОВ «Агрофірма ім. Горького»

Оперативне управління включає своєчасну передачу даних про хід виробництва, своєчасну їх обробку, прийняття управлінських рішень і вплив на хід виробництва. Відповідно означеного, оперативне управління в аграрному секторі можна визначити як головного одержувача та джерела інформації для формування оперативних управлінських рішень на всіх рівнях виробництва як для підприємства загалом, так і для окремих підрозділів.

Управлінська інформація – це відомості про об’єкти, факти, події, людей, явища і процеси у виробничому процесі в довільній формі. Актуальна оперативна управлінська інформація знижує рівень невизначеності та неповноти знань, дозволяючи приймати зважені управлінські рішення.

Інформаційне забезпечення оперативного управління виробництвом слід розуміти як 1) забезпечення керівників виробничих підрозділів плановими та фактичними даними з тим, щоб вони могли своєчасно приймати ефективні управлінські рішення, та 2) використання інформації для забезпечення ефективного виконання планів підприємства. виробнича програма.

Інформаційне забезпечення оперативного управління виробничими процесами відповідає наступним вимогам у ТОВ «Агрофірма ім. Горького». Рівень підготовки та наповнюваність інформації визначаються змістом процесу управління в цілому та відповідними виробничими процесами, щодо яких здійснюється оперативне управління. Основними вимогами до інформаційного забезпечення виступають: 1) регулярність і своєчасність отримання інформації

від об'єктів управління із забезпеченням між ними стійких інформаційних зв'язків; 2) суворе дотримання термінів та строків прийняття рішень; 3) повнота та корисність інформації про об'єкт контролю. Для дотримання вказаних вимог в ТОВ «Агрофірма ім. Горького» повинен бути достатній рівень автоматизації інформаційного забезпечення, так як від даного чинника в значній мірі залежить оперативність подання інформації.

Різноманітні потоки інформації, що протікають у напрямі, утворюють управлінську інформаційну систему – різновид упорядкованої сукупності взаємопов'язаних організаційно-технічних засобів для збору, зберігання, накопичення, обробки та передачі інформації для задоволення інформаційних потреб керівництва.

Як і будь-яка інша інформаційна система управління сільським господарством, в сільськогосподарському виробництві вона поділяється на дві підсистеми: функціональну (сукупність завдань, що підлягають вирішенню) і допоміжну.

Ключова (основна) підсистема інформаційного забезпечення оперативного управління виробничими процесами формує вирішення завдань і досягнення цілей на основі моделей управління. Воно відноситься до прикладної сфери і значною мірою залежить від специфіки сільськогосподарських виробничих завдань. Завданнями відповідної функціональної підсистеми є:

- ведення оперативного обліку у рослинництві та тваринництві на основі первинних документів;
- інтеграція бізнесу та бухгалтерського обліку;
- отримати звітність, необхідну для аналізу господарської діяльності;
- впровадження розподіленої інформаційної системи для забезпечення єдиного інформаційного простору компанії;
- здійснення планування сільськогосподарських робіт на різних рівнях;

- контроль стану виробничого процесу;
- контроль ходу робіт згідно виробничих планів та фактичного виконання робіт;
- підтримка ефективності та достовірності інформації.

Підсистема безпеки – це безпосередньо широка інфраструктура оперативного управління, яка включає технічне, програмне, інформаційне та математичне забезпечення. Усю підсистему безпеки можна визначити як «сукупність технічних засобів для збору, зберігання, збору, обробки та передачі інформації» [21].

Технічний аспект інформаційної системи є довгостроковим, оскільки вона створюється багато років, а вартість її створення настільки висока, що повністю або частково переробити вже створену практично неможливо. Тому він повинен відповідати таким вимогам: підтримка роботи сучасного програмного забезпечення; мінімальні витрати на придбання та експлуатацію; доброзичливість; мобільність; енергонезалежність на короткий час; простота обслуговування.

Склад і структура елементів технічного забезпечення зумовлює необхідність врахування особливостей сільськогосподарського виробництва, зокрема територіальної розпорошеності виробничих підрозділів та необхідності фіксації первинної інформації про місце її появи, що потребує створення розподіленої інформаційної системи. Масштабованість системи дозволяє швидко розгортати такі сегменти та збільшувати їх кількість.

До комплексу сучасних технічних засобів, які можуть бути використані в оперативному управлінні сільськогосподарським виробництвом, входять: 1) персональні комп'ютери; 2) копіювальний апарат; 3) засоби зв'язку, телефонія; 4) системи глобальної системи позиціонування (GPS); 5) засоби автоматизації введення документів; 6) відеоінформаційні системи; 7) регіональні,

корпоративні та локальні комп'ютерні мережі з використанням технологій інтранет та екстранет.

Актуальну інформацію щодо управління сільськогосподарським виробництвом отримують шляхом дослідження доступних джерел інформації. Оброблені, але невикористані дані, з яких було виділено відповідний компонент, називаються інформаційним шумом. Таким чином, одним з основних завдань підсистеми живлення є придушення «шуму». Інформація поширюється імпульсами у вигляді «квантів», відмінних від повідомлень, що передаються в усній формі або на фізичній основі: паперовій, магнітній, електронній.

Інформаційні потоки оперативного управління сільськогосподарським виробництвом розбиті на інструкції та повідомлення, що забезпечують його функціонування.

Спрямована інформація має на меті інформувати, хто що і коли повинен робити, а допоміжна інформація включає нормативну інформацію про правила поведінки, порядок виконання функцій та операцій, а також дані, які підвищують рівень досвіду персоналу. Крім того, існують змішані повідомлення, які поєднують повідомлення політики та безпеки.

Усні вказівки та накази керівників не залишають «сліду» в ЗМІ, а отже, виконання цих наказів погано контролюється. Ці повідомлення погано узгоджені з іншими і не завжди супроводжуються необхідними носіями інформації, оскільки виходять за межі стандартного технологічного ланцюга проектування та обслуговування.

Крім того, недокументована інформація, що виконує функції безпеки, технічно не адаптована до формату документів та їх обробки, тому не може бути повністю або частково врахована, проаналізована та контрольована в рамках формалізованих процедур. Через те, що недокументована інформація, як правило, містить багато інформаційного шуму і не має офіційного статусу (не

оформлена технічними стандартами, інструкціями та іншими нормативними актами), її використання тягне за собою витрати часу, помилки і навіть перешкоди.

Своєчасна та актуальна інформація підприємця (одержувача) є основною умовою ефективного досягнення поставлених цілей. Тому «важливою вимогою до технічного забезпечення інформаційної системи оперативного управління сільськогосподарським виробництвом є швидкість дослідження, обробки, перетворення вихідних даних в інформацію для прийняття управлінських рішень та передачі їх виконавцям» [52]. Слід зазначити, що при лінійно-функціональній структурі, більш традиційній для агрохолдингів, передача документів, інформації тощо. від підлеглого до керівника і навпаки проходить багато часу, що призводить до втрати інформації. У той час як найкращі виконавці спілкуються безпосередньо з особами, які приймають рішення, керівники на рівні виконавчої влади отримують велику кількість «дрібних».

Інформацію і змушені брати на роботу керівники відділів і заводів, що заважає їм займатися перспективними справами.

Ця відмінність пояснюється особливостями господарств, де оперативне управління виробництвом здійснюється з різних локальних центрів. У компанії, в якій загальнодоступна вся необхідна інформація про поточну ситуацію, яка також розкидана між відділами, керівники приймають рішення без достатньої інформаційної підтримки. Більше того, причиною такого стану є відсутність джерел інформації про технології обробки та регулярної інформації, що не дозволяє засвоювати ці дані для подальшого використання. Однак готова інформація, надіслана фахівцям, яким вона не потрібна, сприймається як «шум» і не використовується.

Архітектура інформаційної системи управління сільськогосподарським виробництвом повинна в цьому випадку містити такі структурні елементи, як засоби: вирішення певних завдань (планування погодинної мережі, управління,

контроль, облік тощо); спрощений доступ до баз даних і баз даних; організація зв'язку; інтеграція з різними програмними продуктами.

Програмне забезпечення інформаційної системи оперативного управління сільськогосподарським виробництвом включає програми для вирішення конкретних завдань, що відповідають функціональному напрямку і призначені для безпосередньої взаємодії з користувачем.

Виробничі процеси, матеріали та грошові потоки завжди підкріплені інформацією та документацією (рис. 3.4).



Рис. 3.4 - Інформаційне забезпечення оперативного управління ТОВ «Агрофірма ім. Горького»

Правильно розроблена та організована система інформаційного забезпечення як невід'ємна частина системи оперативного управління дозволить: прискорити одержання оперативної інформації керівництвом; своєчасно надавати підрозділам необхідну інформацію; звести до мінімуму

ризик витоку інформації; виключити подвійні функції окремих співробітників і відділів; спростити завдання адаптації процесу формування та обробки інформаційних потоків до змін у виробництві.

Виробничий процес в ТОВ «Агрофірма ім. Горького» може підлягати як зовнішньому, так і внутрішньому контролю. Система внутрішнього контролю в основному служить для зниження ризиків у господарстві.

Самоконтроль ТОВ «Агрофірма ім. Горького» передбачає ряд послідовних етапів, які за функціональним призначенням можна поділити на окремі етапи, дотримання яких є результатом завдань, покладених на суб'єктів перевірки.

Організаційна фаза контролю включає визначення суб'єктів та об'єктів контролю, завдань, що вирішуються в рамках контролю, джерел інформації, необхідної для внутрішнього контролю.

Підготовчий етап здійснюється для складання плану і програми внутрішнього контролю, визначення алгоритму дій, вибору методів і методів перевірки, розподілу обов'язків та збору інформаційної бази контролера.

Методичний етап внутрішнього контролю результатів виробничого процесу полягає у перевірці правильності оформлення первинних документів, включення до бухгалтерської та фінансової звітності бракованої побічної продукції, побічної продукції та відходів виробництва, розрахунку відхилення від встановлених стандартів.

На ефективній фазі визначаються, аналізуються причини невідповідної продукції та винуватці, щоб забезпечити достовірну бухгалтерську інформацію та прийняти управлінські рішення, щоб уникнути виявлених проблем.

Інспекційний етап моніторингу результатів процесу виробництва сільськогосподарської продукції включає перевірку виконання рішень та контроль за виконанням розроблених пропозицій. На цьому етапі основними

завданнями внутрішнього контролю, що підлягають перевірці виробничих операцій, є:

- контроль рівня витрат;
- моніторинг виконання профілактичних заходів до відповідальних у появі неякісної продукції;
- перевірка відповідності договорів та чинного законодавства до заміни або обробки неякісної продукції, а також розрахунки для відшкодування втрат від проведення даних заходів та міроприємств.

Тому забезпечення повного і своєчасного проведення внутрішнього контролю виробничої діяльності ТОВ «Агрофірма ім. Горького» потребує, перш за все, певної систематизації чи класифікації з боку контролера, так як без поділу на конкретно визначені фази внутрішнього контролю не має змоги відобразити можливі порушення, знайти наявні докази, процеси і явища, які підлягають належній оцінці. Також доцільно переглянути всі існуючі бізнес-операції, необхідні для підтвердження роботи продуктів.

Процес внутрішнього контролю виробничого процесу рослинництва ТОВ «Агрофірма ім. Горького» включає наступні етапи:

- розгляд технологічних карт та відповідних регламентів на виробництво рослинної продукції;
- оцінка поточного стану виконання технологічного процесу та його результатів;
- аналіз умов і якості зберігання продукції на складах підприємства;
- перевірка рівня повноти, правильності та своєчасності подання інформації щодо основної, побічної та допоміжної продукції;
- контроль за рівнем ефективності виробництва продукції рослинництва – оцінка відповідності плановим завданням;
- перевірка наявності та достовірності первинних документів для заводів-виробників;

- перевірити правильність бухгалтерського подання обліку виробничих процесів з виробництва продукції рослинництва;
- перевірка обліку витрат на операції з виробництва продукції;
- визначити ефективність утилізації відходів;
- перевірка відповідності даних первинної та зведеної звітності щодо обліку продукції рослинництва до інформації, яка міститься в річних звітах;
- перевірка достовірності рахунків у постачальників і субпідрядників підприємств-виробників рослинної продукції [4].

Розглянемо детальніше організаційний етап внутрішнього контролю операцій з виробництва рослинної продукції в ТОВ «Агрофірма ім. Горького».

Багато об'єктів системи внутрішнього контролю становлять її цілісність і важливість для підприємства. Оскільки при виробництві рослинної продукції постійно утворюється відповідна частка відходів, бракованої продукції або побічної продукції (соломи та полови), необхідно, як об'єкт внутрішнього контролю, розрізняти результати виробничого процесу та вартість їх утилізації або продаж третім особам у вигляді готової продукції. Таким чином можна зрозуміти їх рух, дизайн і використання, а також врахування показників у звітності компанії.

З метою ефективного контролю виробничих процесів, пов'язаних з виробництвом рослинної продукції на підприємстві, не вимагає дотримання деяких положень:

- визначення об'єктів обліку, їх класифікація, тобто розмежування складу браку, побічної продукції, побічної продукції та відходів виробництва;
- надійний і повний облік на місці (бригадами та окремими підрозділами, філіями) виникнення та використання неякісної та пов'язаної з ними побічної продукції та відходів виробництва, а саме запровадження субрахунків, необхідних для збору та узагальнення інформації, що стосується їх руху. ;

- контроль організації та ведення обліково-допоміжної інформації системи фінансового аналізу для ефективного використання неякісної побічної продукції, побічної продукції та відходів виробництва.

Завдання та елементи внутрішнього контролю результатів виробничого процесу в розрізі його видів узагальнено на рис. 3.5.

Таким чином, поділ внутрішнього контролю виробничих операцій на попередній, поточний і ретроспективний сприяє розмежуванню відповідальності за їх виникнення і тим самим сприяє їх посиленню позитивного впливу на економічні показники.



Рис. 3.5 – Напрямки здійснення внутрішнього контролю виробничих процесів в ТОВ «Агрофірма ім. Горького»

Для ефективного запобігання та виявлення негативного результату виробничого процесу необхідний технічний контроль, який є частиною технологічного процесу вирощування зернових культур. Технічний контроль виробництва здійснюється у вигляді вхідного огляду сировини, що надходить

на підприємство, оперативного огляду та приймання готової продукції. Цей контроль повинен охоплювати весь технологічний процес. Для більш ефективного здійснення перевірок суб'єктів господарювання система внутрішнього контролю має бути передбачена нормативно-правовим актом, а саме розпорядчим документом про внутрішній аудит (про внутрішній аудит).

Тому сільськогосподарський виробничий процес неможливий без створення ефективної та добре організованої системи внутрішнього контролю.

Розглянемо більш детально окремі етапи проведення внутрішнього контролю виробничих процесів у галузі рослинництва в ТОВ «Агрофірма ім. Горького». Для планування своєї діяльності на підготовчому етапі контролер знайомиться з господарською діяльністю ТОВ «Агрофірма ім. Горького», процесами закупівлі, зберігання та доставки продукції потенційним споживачам, отримує перелік основних постачальників, проводить опитування керівництва та персоналу і перевіряє надійність внутрішнього контролю, визначає об'єкти дослідження, оцінює ступінь ризику та встановлює межу важливості помилок.

Для отримання ефективних і дієвих результатів внутрішнього контролю виробничих процесів важливо розробити план і програму внутрішньогосподарського контролю з результатами виробничого процесу ТОВ «Агрофірма ім. Горького».

План внутрішнього контролю виробництва ТОВ «Агрофірма ім. Горького» повинен бути підготовлений на початку аудиту і може бути завершений під час його виконання. Виробничий процес дозволяє контролювати виконавців і контролювати їх роботу.

Протокол і висновки внутрішнього контролера по кожній складовій такої програми фіксуються в робочій документації і становлять реальний матеріал, який він використовує для підготовки та обґрунтування внутрішнього звіту перед керівником підприємства. Під час перевірки внутрішній інспектор

використовує відповідні методи: органолептичний (інвентаризація, контроль за введенням сировини у виробництво, лабораторні аналізи), обліково-аналітичний (статистичні розрахунки, методи аналізу) та документальний.

Останнім кроком внутрішнього контролю є визначення ефективності використання відходів і соломи.

Результати внутрішнього контролю виробничої діяльності узагальнюються у відповідному бланку, який має довільну форму.

3.3. Вдосконалення виробничих процесів ТОВ «Агрофірма ім. Горького»

Виконання всіх процесів виробництва та розподілу зерна передбачає використання матеріально-технічних ресурсів. Їх рівень, повнота та ефективність використання значною мірою визначають рівень окремих показників та ефективність виробництва в цілому. Слід зазначити, що підприємства з високою пропозицією зерна мають можливість впроваджувати передові технології виробництва, які використовують високоякісне насіння сучасних сортів і гібридів, інтенсивне використання добрив та продукції фітосанітарної продукції, сучасні технології післязбиральної обробки та зберігання зернових культур. Підприємства із задовільним рівнем ресурсів повинні шукати шляхи покращення економічної ситуації шляхом створення умов для оптимального розподілу ресурсів на найважливіші складові виробничого процесу як основні умови виробничої та успішної підприємницької діяльності. При цьому основними завданнями підтримки ресурсів виробництва зерна є створення умов для придбання матеріальних

цінностей та коштів для фінансування матеріальних і нематеріальних витрат у процесі виробництва та реалізації зернових культур.

Розроблена методика підвищення ефективності виробництва зерна на етапах післяжнивної та збутової діяльності з використанням виробничо-технологічних резервів шляхом додаткового очищення зернових культур пропонується до впровадження в ТОВ «Агрофірма ім. Горького» Новомосковського району Дніпропетровської області для очищення зерна озимої пшениці.

Таблиця 3.1

Результати додаткового сортування озимої пшениці сорту Харус на пневматичному сепараторі

Показники	Вихідний матеріал	Фракції розділення			
		I	II	III	IV
Розподіл вихідного матеріалу за фракціями:					
в кг	158600	48950	85260	19900	4490
в %	100	30,86	53,76	12,558	2,83
Розподіл матеріалу зростаючою сумою, в %	100	30,86	84,62	97,17	100,0
Вміст зерна основної культури, %	95,2	97,4	96,1	91,3	70,0
Натура г/л	789	800	796	763	658
Вологість зерна пшениці, %	13,1	13,4	13,0	12,6	12,4
Масова частка сирої клейковини, %	22,5	23,5	22,8	20,2	16,4
Вміст домішок:					
зернові домішки, %	4,0	2,4	3,6	7,9	12,6
смітні домішки, %	0,8	0,2	0,3	0,8	17,4
Якість сепарації, клас	VI	IV	V	V	не конд.

Зерновий матеріал озимої пшениці сорту Харус виготовлено у 2020 році на ТОВ «Агрофірма ім. Горького», у кількості 158,6 тонн та підготовлений до реалізації для продовольчих потреб, містило зерно основної культури 95,2%, зернових домішок – 4%, відходів домішок – 0,8% , шкідливих домішок не виявлено. Вологість зерна – 13,1%, вміст зерна – 789 г/л, масова частка сирої

клейковини – 22,5%. Відповідно до технічних умов ДСТУ 3768-04 ця злакова сировина з озимої пшениці сорту Харус відповідає лише показникам якості IV класу, оскільки масова частка сирої клейковини в ній становить менше 23 %. Всі інші показники отриманого матеріалу високі і відповідають вимогам вищих класів. Аналіз результатів сортування показує, що в перший приймач матеріал не поступав, тобто важких домішок в вихідному матеріалі не було.

До другого приймача (перша фракція) вміст якого становить 489,5 ц (30,86 % від маси вихідного матеріалу) відсортувалось найбільш повноцінне зерно основної культури. Його натура 800 г/л важче натури вихідного матеріалу, а масова частка сирої клейковини підвищилась до 23,5 %, що на 0,5 % вище вимог стандарту до продовольчого зерна III класу. Вміст зернових домішок знизився до 2,4 %, проти 4,0 % у вихідному матеріалі, а смітних домішок – до 0,2 %, що в чотири рази менший, ніж у вихідній суміші.

Найбільше матеріалу виділилося до другої фракції – 852,5 ц, що становить 53,76 % від маси вихідного матеріалу. При високому вмістові зерна основної культури – 96,1 %, що вище ніж у вихідному матеріалі, якісні показники зерна пшениці дещо нижчі показників зерна, які виділились у першу фракцію. Масова частка сирої клейковини зерна пшениці цієї фракції становить 22,8 %, що на 0,2 % нижче вимог державного стандарту до продовольчого зерна III класу. Слід відмітити, що натура цього зерна 796 г/л, що на 66 г/л вище вимог державного стандарту до зерна III класу, а вміст зернових домішок менший на 2,7 % від норм стандарту.

Якщо змішати матеріал першої і другої фракції, то одержимо матеріал в кількості 1342,1 ц, що становить 84,62 % від маси вихідного матеріалу, у якого вміст зерна основної культури – 96,6 %, його натура 797 г/л, масова частка сирої клейковини 23,06 %, вміст зернових домішок – 3,14 %, а смітних домішок – 0,26 %. Це за всіма показниками відповідає вимогам стандарту ДСТУ 3768-04 до продовольчого зерна пшениці III класу.

До четвертого приймача відсортувалося 199 ц зернового матеріалу, що становить 12,55 % від вихідної суміші. При високому вмістові зерна основної культури – 91,3 % всі якісні показники зерна пшениці нижчі відповідних показників вихідного матеріалу, але значно перевищують вимоги стандарту до продовольчого зерна IV класу. Причому натура – на 53 г/л, масова частка сирі клейковини на – 2,2 %, зернових домішок менше на 2,1 %, а смітних – на 3,2 %.

Найлегші компоненти вихідного матеріалу відсортувалось у IV фракцію (V приймач для легких домішків) в кількості 44,9 ц, що становить 2,83 % від маси вихідного матеріалу. Вміст зерна основної культури в ній 70 %, його натура 658 г/д, що лише на 52 г/л менше стандарту до зерна V класу, вміст зернових домішок - 12,6 %, що на 2,4 % менше допустимого для зерна V - VI класів.

Лише смітні домішки цієї фракції на 12,4 % перевищують вимоги стандарту до продовольчого зерна пшениці. Причому переважну більшість цих домішок становлять подрібнені стебла соломи, колосків, бур'янів, які можна виділити повторним пропуском через пневматичний сепаратор із меншою швидкістю повітря у каналові. Без додаткового очищення цей матеріал становить відходи сепарації.

Таким чином, за один пропуск зернового матеріалу продовольчої пшениці IV класу в кількості 1586 ц через пневматичний сепаратор з нахиленим повітряним каналом, у якому створюється нерівномірний по висоті каналу повітряний потік, одержано 1342,1 ц (84,62 % від маси вихідного матеріалу) продовольчої пшениці III класу, 199,0 ц зерна IV класу (12,55%). Відходи склали 44,9 ц, що становить 2,83 % від маси вихідного матеріалу, які можна використати для виробництва комбікормів.

Згідно цін на сільськогосподарську продукцію, що склались на біржових торгах України у 2020р в період з 28.10 до 04.11 одержаний матеріал коштував

(включаючи ПДВ): пшениця III класу — 1750 грн./т, IV класу — 1380 грн./т, зернові суміші пшениці для виробництва комбікормів — 820 грн./ т.

Економічний ефект від додаткового сортування продовольчого зерна пшениці визначався за залежністю:

$$E = \Gamma_d - B * W_{np} - \Gamma_b, \text{ грн.}, \quad (3.1)$$

де Γ_d , Γ_b – грошовий виторг від реалізації продукції, відповідно після доочищення і по базовому варіанту;

B – приведені витрати на доочищення зерна пневматичним сепаратором, грн./ т.;

W_{np} — об'єм матеріалу, який доочищується, т.

Приведенні витрати склали 12,23 грн./т.. Результати економічних розрахунків приведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Економічна ефективність залучення виробничо-технологічних резервів для додаткового сортування зерна озимої пшениці сорту Харус

Показники	Результати розрахунків	
	Базовий варіант	Після доочищення
Об'єм матеріалу пшениці, т.:		
- III класу	-	134,21
- IV класу	158,6	19,90
- для комбікормів	-	4,49
Ціна реалізації пшениці, грн./ т.:		
- III класу	-	1750
- IV класу	1380	1380
- для комбікормів	-	820
Приведені витрати на використання виробничо-технологічних резервів доочищення зерна, грн./ т.	-	12,23
Грошовий виторг від реалізації пшениці, грн.	218868,0	266011,3
Економічний ефект від використання виробничо-технологічних резервів, грн.	-	45203,6

З отриманих результатів бачимо, що грошовий виторг від реалізації продовольчої пшениці після використання виробничо-технологічних резервів додаткового сортування склав 266011,3 грн. При реалізації пшениці без залучення додаткових резервів сортування грошовий виторг склав би лише 218868,0 грн., з врахуванням витрат на впровадження резервів на додаткове сортування економічний ефект склав 45203,6 грн., що підтверджує доцільність залучення резервів для додаткового доочищення (сортування) виробленої продукції.

Впровадження методики використання виробничо-технологічних резервів для підвищення ефективності виробництва зерна на післязбиральній та збутовій стадіях його виробництва в умовах ТОВ «Агрофірма ім. Горького» забезпечило економічний ефект у розмірі 45203,6 грн. при рентабельності їх використання 23,3%. За потоком реальних грошей і прийнятою нормою доходу на капітал (20%) розраховуються показники ефективності проекту (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Показники окупності виробничо-технологічних резервів для підвищення ефективності виробництва зерна на післязбиральній та збутовій стадіях його виробництва в умовах СТОВ «Агрофірма ім. Горького»

Показник	Рік проекту					
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Початкові інвестиції (вартість пневматичного сепаратора), тис. грн.	-91,9	-	-	-	-	-
Приріст прибутку, тис. грн.	0	45,2	45,2	45,2	45,2	45,2
Коефіцієнт дисконтування (при ставці дисконтування 25 %)	1,0000	0,8000	0,6400	0,5120	0,4096	0,3277
Дисконтований чистий грошовий потік, тис. грн.	-81,9	36,16	28,93	23,14	18,51	14,81
Кумулятивний грошовий потік, тис. грн.	-81,9	-45,74	-16,81	6,33	24,84	39,66

Рентабельність R використання виробничо-технологічних резервів шляхом залучення нових технічних засобів для додаткового сортування зернового матеріалу склала:

$$R = \Pi_{\text{пр}} / Z_{\text{пр}}, \quad (3.2)$$

де $\Pi_{\text{пр}}$ – прибуток, отриманий від реалізації проекту (використання пневматичного сепаратора для додаткового сортування насіння озимої пшениці), грн.;

$Z_{\text{пр}}$ – витрати на реалізацію проекту (витрати на додаткове сортування), грн.

$$R = 45203,6 / 1939,7 = 23,30 \%$$

За отриманими даними проведемо оцінку індикаторів економічної ефективності даного проекту, наведену в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Оцінка індикаторів економічної ефективності проекту

ЧДД, тис. грн.	39,66
Індекс доходності	1,48
Внутрішня норма доходності (ВНД), %	47,2
Термін окупності проекту, років	2,73

Отже, можна зробити висновок, що даний проект є доцільним, так як: значення чистої теперішньої вартості перевищує суму інвестицій на 39,66 тис. грн., період окупності проекту складає 2,73 років, індекс доходності складає 1,48. Для галузі сільського господарства даний термін окупності є достаним.

З врахуванням пропонованих заходів показники результативності галузі рослинництва в ТОВ «Агрофірма ім. Горького» покращаться (табл. 3.5). Впровадження пропонованого проекту зумовлює додаткові поточні витрати. За

рахунок цього приріст витрат складе 2,9 %, або 1034 тис. грн. Але додаткові витрати повністю виправдовуються значним зростанням валового доходу та прибутку. Зокрема сума прибутку збільшиться на 4,3 млн. грн., що свідчить про доцільність додаткових вкладень у виробничий процес.

Таблиця 3.5

Динаміка основних показників результативності галузі рослинництва з врахуванням пропонованих заходів в ТОВ «Агрофірма ім. Горького»

Показник	2020	2023 (прогноз)	2023 до 2020	
			+,-	%
Валова продукція по собівартості, тис. грн.	28689	28045	-644	97,8
Валовий дохід, тис. грн.	37259	42587	5328	114,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	35220	36254	1034	102,9
Прибуток, тис. грн.	2039	6333	4294	310,6
Отримано в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.:				
- валової продукції	589,5	576,2	-13,2	97,8
- валового доходу	765,5	875,0	109,5	114,3
- прибутку	41,9	130,1	88,2	310,593
Отримано в розрахунку на 1 працівника, тис. грн.:				
- валової продукції	305,2	298,4	-6,9	97,7552
- валового доходу	396,4	453,1	56,7	114,3
- прибутку	21,7	67,4	45,7	310,593
Рівень рентабельності продаж, %	5,47	14,87	9,40	
Рівень рентабельності діяльності, %	5,79	17,47	11,68	

За рахунок впровадження пропонованих заходів приріст валового доходу складе 14,3 %, хоча при цьому валова продукція зменшиться на 644 тис. грн. Але перевищення приросту доходу над зростанням витрат зумовить приріст рівня рентабельності продаж та діяльності на 9,4 та 11,7 в.п. відповідно.

Висновки до третього розділу

1. Галузева специфіка ТОВ «Агрофірма ім. Горького» (сильно обмежений робочий час, залежність від кліматичних умов, умов зберігання, транспорту, збуту сільськогосподарської продукції тощо) визначає особливості ведення окремих виробничих процесів. Ефективність оперативного управління значною мірою визначається системою оперативного планування виробництва та системою контролю на підприємстві підприємства.

2. У діяльності ТОВ «Агрофірма ім. Горького» процес рослинництва неможливий без створення ефективної та налагодженої системи внутрішнього контролю, що є невід'ємною і постійно діючою функцією системи управління. Контроль запобігає, виявляє та усуває недоліки та порушення, що виникають у процесі господарської діяльності підприємства, зокрема відхилення від норм діючих правил, принципів бухгалтерського обліку, установчих документів, планів підприємства, помилки та зловживання. Організація внутрішнього контролю забезпечує виробництво високоякісної продукції рослинництва, раціональне використання матеріальних, людських і фінансових ресурсів для виробництва продукції.

3. Впровадження методики використання виробничо-технологічних резервів для підвищення ефективності виробництва зерна на післязбиральній та збутовій стадіях в умовах ТОВ «Агрофірма ім. Горького» забезпечило економічний ефект у розмірі 4294 тис. грн. при рентабельності їх використання 11,68%. Таким чином однією з найвагоміших складових впливу виробничо-технологічних резервів підвищення ефективності виробництва зерна, особливо в підприємствах з недостатнім рівнем ресурсного забезпечення, є покращення фінансування завершального етапу виробництва зерна – післязбирального очищення та сортування зібраного врожаю.

ВИСНОВКИ

1. Під оперативним управлінням виробничими процесами сільськогосподарського підприємства слід розуміти частину системи управління, яка дозволяє найбільш ефективно використовувати ресурси за рахунок оптимального розподілу завдань, своєчасної передачі поставлених завдань та своєчасного виконання робіт належної якості для підприємства та постійного моніторингу і регулювання виробничого процесу в рамках операційної стратегії підприємства.

2. Встановлено, що оперативне управління виробничими процесами на аграрному підприємстві є одним із основних завдань комплексного бізнес-планування. Оперативне управління виробничими процесами визначає цілі планування, організації та управління поточним виробництвом, а також напрямок розвитку невиробничих підрозділів підприємства. Виробничі результати визначаються системою завдань щодо максимального виробництва та реалізації продукції в умовах ринку з повним використанням виробничих потужностей, науково-технічних досягнень, передового досвіду для забезпечення стійкого насичення ринку конкурентоспроможною продукцією та високих фінансових результатів. .

3. Земельні угіддя ТОВ «Агрофірма ім. Горького» товариства розташовані Новомосковському району Дніпропетровської області. Кількість населення 379 чоловік, у тому числі зайнятих у сільськогосподарському виробництві 94. Основний виробничий напрямок діяльності підприємства рослинництво - вирощування зернових та соняшнику. Загальна земельна площа представлена землями сільськогосподарського призначення і становить 4867 га, які на 98,5 % відведені під рілля. Визначено, що 2019 рік став найпродуктивнішим для компанії. Прибуток, отриманий на підприємстві за цей період склав 6147 тис. грн., що призвело до рентабельності діяльності 20,8%, що є досить високим

показником для даного підприємства, але низьким для галузі. За період дослідження витрати підприємства зростали швидшими темпами ніж доходи. Така ситуація обумовила зменшення рентабельності продажу та діяльності в 2020 році проти 2018 року на -9,9 та -12,4 відсоткові пункти відповідно. Отже, зниження рентабельності діяльності підприємства свідчить про необхідність вдосконалення виробничих процесів та зниження витрат на підприємстві.

4. В ТОВ «Агрофірма ім. Горького» Новомосковського району Дніпропетровської зернові культури є основною товарною культурою на підприємстві, відповідно і в структурі посівів дана культура посідає чільне місце. Частка посівів зернових становить 41,06 %. Однак за період 2018-2020 рр. питома вага зернових знизилася на 4,25 в.п. Ця зміна пов'язана з розширенням вирощування ячменю та інших культур. Загальна площа посівів зернових зменшилась на 315 га. Позитивним є те, що площа соняшнику скоротилася на 381 га, а частка посівів даної культури в ріллі становить 33,44%. Ця величина свідчить про порушення сівозміни в ТОВ «Агрофірма ім. Горького».

5. Організаційно-управлінська структура ТОВ «Агрофірма ім. Горького» є лінійно-функціональною за типом міжвідомчих зв'язків, трирівневою за кількістю адміністративних одиниць та територіально об'єднаною за формою організації праці в основному виробництві. Дослідження виявило основні недоліки, пов'язані з використанням таких організаційних структур у господарській діяльності сільськогосподарських підприємств, пов'язані з подвійним підпорядкуванням керівників – керівників та головних спеціалістів, що призводить до неузгодженості в роботі та значних вкладень у координаційний час. Керівники, діяльність яких дуже різноманітна і вимагає широкого навчання, стикаються з певними труднощами.

6. Під час аналізу існуючої організаційно-управлінської структури ТОВ «Агрофірма ім. Горького», також відзначалися деякі розбіжності, що ускладнювало чіткий розподіл обов'язків між керівниками підприємств.

Наприклад, рішення про виключення посади головного економіста зі списку підприємства призвело до підвищення ефективності апарату управління, але жоден з існуючих керівників належним чином не відповідав за його функціональні завдання. Такі ситуації характерні для сучасних господарств, які намагаються підвищити свою ефективність за рахунок скорочення чисельності працівників, але надмірне навантаження керівників призводить до підвищення безвідповідальності за поставлені завдання, що в кінцевому підсумку знижує загальну економічну ефективність ведення бізнесу.

7. У діяльності ТОВ «Агрофірма ім. Горького» процес рослинництва неможливий без створення ефективно та налагодженої системи внутрішнього контролю, що є невід'ємною і постійно діючою функцією системи управління. Контроль запобігає, виявляє та усуває недоліки та порушення, що виникають у процесі господарської діяльності підприємства, зокрема відхилення від норм діючих правил, принципів бухгалтерського обліку, установчих документів, планів підприємства, помилки та зловживання. Організація внутрішнього контролю забезпечує виробництво високоякісної продукції рослинництва, раціональне використання матеріальних, людських і фінансових ресурсів для виробництва продукції.

8. Впровадження методики використання виробничо-технологічних резервів для підвищення ефективності виробництва зерна на післязбиральній та збутовій стадіях в умовах ТОВ «Агрофірма ім. Горького» забезпечило економічний ефект у розмірі 4294 тис. грн. при рентабельності їх використання 11,68%. Таким чином однією з найвагоміших складових впливу виробничо-технологічних резервів підвищення ефективності виробництва зерна, особливо в підприємствах з недостатнім рівнем ресурсного забезпечення, є покращення фінансування завершального етапу виробництва зерна – післязбирального очищення та сортування зібраного врожаю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз: монографія. Київ: ННЦ ІАЕ, 2005. 290 с.
2. Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент: прийняття рішень і ризик: посібник Київ: КНЕУ, 2004. 340 с.
3. Афанасьєв І.Є., Афанасьєва М.Г., Коняхіна О.О. Удосконалення системи оперативного управління ефективністю підприємства за умов мінливості ринкового середовища. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2018. Вип. 30(3). С. 70-73.
4. Бараш Ю.С. Менеджмент: навч. посібник: у 2-х ч. Ч. 2. Дніпропетр. нац. ун-т залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. Дніпро: ДНУЗТ. 2016. 87 с.
5. Баришкевич І.І. Методологія формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. Ефективна економіка. 2018. № 4. С. 52–59.
6. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій: підручник для вузів / П.І. Белінський. К. : Центр навчальної літератури, 2005. 624 с
7. Блакита Г.М., Чорна Л.О., Коваленко О.О., Чорна Н.Ю., Зачоса О.Д., Петровська А.В. Моделювання стратегічних карт розвитку організації: монографія. Вінниця: ВТЕІ. 2012. 312с.
8. Бочко О.Ю., Кузяк В.В., Стасюк Н.Р. Концепція управління розвитком сільськогосподарських підприємств: теоретичні підходи. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 3. С. 258-261.
9. Броварець О.О., Човнюк Ю.В. Моделі та методи управління бізнес-процесами розвитку техніко-економічних систем сільськогосподарського виробництва. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія :

- Економічні науки. 2017. № 3. С. 52-62. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2017_3_12
10. Бурковська А.В., Жигало В.І. Економічна сутність фінансових результатів діяльності для сільськогосподарських підприємств України. *Modern economics*. 2018. № 8. С. 29-36.
 11. Винниченко Н.В., Семенець І.О. Стратегічний аналіз розвитку сільськогосподарських підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 1(2). С. 35-38.
 12. Войнич Л. Стратегічне планування: прогнозування показників виробництва продукції рослинництва в агропідприємствах досліджуваного району. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія : Економіка АПК*. 2021. № 28. С. 37-42.
 13. Гончаров В.И. Менеджмент: уч. Посібник. Минск: «Современная школа». 2010. 624 с.
 14. Гринчак О.В., Давлетханова О.Х., Миколайчук Я.Л. Розробка інформаційної технології оперативного управління сільськогосподарським виробництвом. *Восточно-Европейский журнал передовых технологий*. 2016. № 2(2). С. 36-44.
 15. Гришко В.В. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування в умовах діджиталізації економіки України. *Економіка і регіон*. 2021. № 1. С. 61-65.
 16. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. *Економіка АПК*. 2018. № 12. С. 42-50.
 17. Друкер П. Управление в обществе будущего. Пер. с англ. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. 154 с.
 18. Економіка підприємства: навчальний посібник для вищої школи. ред. Л.С. Шевченко, Юрид. акад. Укр. ім. Ярослава Мудрого. Харків: Право, 2012. 205 с.

19. Жигало В.І., Баришевська І.В., Іванова А.С. Сутність виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств та її правове регулювання. *Modern economics*. 2018. № 11. С. 72-78.
20. Запорожець Г.В., Кучер М.М. Виробничий менеджмент: навч. посіб. Дніпродзержинськ: ДДТУ, 2010. 209 с.
21. Запша Г.М., Дідур Г.І., Рошчін І.Г. Теоретико-методологічне забезпечення сучасного менеджменту. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2021. № 25. С. 4-15.
22. Ильдеменов С.В., Лобов С.В. Операционный менеджмент: учебник. М.: Инфра-М, 2010. 337 с.
23. Іванов М.М., Комазов П.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник для вищої школи. К.: Центр учбової літератури, 2012. 368 с.
24. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до виявлення та вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2017. Вип. 4-1. С. 146-150.
25. Коваленко О.О. Методологія створення мережевого інформаційного середовища управління діяльністю та розвитком організації: монографія. Вінниця: РВВ ВНАУ, 2009. 230 с.
26. Козинець О. Передумови виникнення та прийняття конституції США. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 9-ї Наук.-практ. Інтернет-конф. Дніпро, 20-21 .11.2021 : тези доповідей (Том 1). Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2021 . 152-154.
27. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. та ін. Менеджмент: навчальний посібник. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с
28. Красноруцький О.О., Майборода М.М. Управління формуванням і використанням виробничих резервів підвищення ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2017. № 1. С. 11-14.

- 29.Кривобок В.Ю. Вдосконалення системи менеджменту сільськогосподарських підприємств. Проблеми зооінженерії та ветеринарної медицини. 2015. Вип. 30(1). С. 277-282.
- 30.Кропивко М.М. Теоретичні засади стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 3(2). С. 113-118.
- 31.Кругла М. М. Оцінка ефективності сільськогосподарського виробництва в управлінських рішеннях. Економічні науки. Серія : Облік і фінанси. 2014. Вип. 11(2). С. 167-174.
- 32.Лихіцький В. В. Теоретичні аспекти управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств в системі менеджменту. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2013. Вип. 6. С. 30-33.
- 33.Лівінський А. І. Стратегічні підходи щодо оперативного управління підприємств тваринництва в контексті їх реновації. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2019. Вип. 1. С. 44-47.
- 34.Лісовал В.П., Старосельський М.І. Операційний менеджмент: конспект лекцій. КИЇВ: НАУ, 2011. 61 с.
- 35.Лупенко Ю. О., Месель-Веселяк В. Я. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року / за ред. Ю.О. Лупенка, В. Я. Месель-Веселяка. К. : ІАЕ, 2012. 182 с.
- 36.Маколкіна О.В. Сучасні концепції аграрного менеджменту. Ефективна економіка. 2017. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_5_55 (дата звернення 09.12.2021).
- 37.Маркіна І.А., Гусаренко М.О. Формування системи виробничого менеджменту на підприємстві в умовах ринку. Економічний форум. 2015. № 4. С. 268-276.

38. Менеджмент виробництва та операцій: навчальний посібник. Укл.: П.І. Белінський, І.Ф. Комарницький, В.І. Кравець. Чернівці : Рута, 2004. 220 с.
39. Миколайчук Я. Особливості оперативного управління сільськогосподарським виробництвом. Аграрна економіка. 2012. Т. 5, № 3-4. С. 73-79.
40. Мироненко В. Г., Човнюк Ю. В., Броварець О. О. Технічні системи оперативного управління якістю виконання технологічних процесів у рослинництві, залежні від початкового та кінцевого стану об'єкту керування. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія : Техніка та енергетика АПК. 2017. Вип. 258. С. 104-117.
41. Михайловська О. В. Операційний менеджмент: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни. К.: Кондор, 2008. 550 с.
42. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л. М. Варави ; Криворізь. нац. ун-т. Кр. Ріг : ФОП Чернявський Д. О., 2015. 417 с.
43. Нехланова А.М., Туманова М.Б. Стратегический менеджмент в АПК: учебное пособие для студентов вузов. Ассоц. «Агрообразование». М.: КолосС, 2012. 311 с.
44. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: Кондор, 2003. 556 с.
45. Павлик В.П. Методологізація розроблення стратегічних програм розвитку сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК. 2018. № 7. С. 103-112.
46. Погріщук Б. В. Організаційні та методичні аспекти внутрішнього контролю процесу виробництва продукції рослинництва. Економічні горизонти. 2017. № 2. С. 66-74.
47. Пономарьова М.С., Мещеряков В.Є., Романова Т.А. Оцінка можливостей та визначення напрямів підвищення економічної ефективності виробництва

- продукції рослинництва. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2019. № 4(1). С. 109-119.
48. Пономарьова М.С., Фесенко А.С. Удосконалення операційного менеджменту в сільськогосподарському підприємстві в умовах зростання його конкурентостійкості. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2017. № 2. С. 99-109.
49. Посилаєва К.І., Шерстюк С.В., Посилаєв В.В. Оперативний аналіз сільськогосподарського виробництва: стан, проблеми, перспективи. Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. Серія : Економічні науки. 2019. Т. 21, № 93. С. 23-26.
50. Потьомкін Л.М., Потьомкіна А.Л. Економічні аспекти управлінського процесу у сільськогосподарському виробництві. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4, № 4. С. 234-240.
51. Прокопчук Л. М. Управлінські заходи впливу на ефективність виробництва продукції рослинництва. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2015. № 2. С. 253-262.
52. Романовський О., Пономарьов О., Гура Т. Оперативність прийняття управлінських рішень в системі лідерських якостей лідера. Теорія і практика управління соціальними системами. 2021. № 1. С. 70-79.
53. Савченко В. Операційний менеджмент: навч. посібник. Харків: Харківський національний аграрний ун-т ім. В.В.Докучаєва, 2013. 274с.
54. Свиноус І.В., Микитюк Д.М. Об'єктивна необхідність формування системи управління ефективністю виробництва в сільськогосподарських підприємствах. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 11. С. 17-28.
55. Стерлигова А.Н., Фель А.В. Операционный (производственный) менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по

- спеціальності «Менеджмент орг.» и направлениу «Менеджмент». М. ИНФРА-М, 2011. 185 с.
56. Східницька Г.В. Теоретичні основи формування системи стратегічного управління у діяльності сільськогосподарських підприємств. Молодий вчений. 2016. № 3. С. 212-216.
57. Трут О. О. Операційний менеджмент: підручник. К.: Академвидав, 2013. 346 с.
58. Черемісіна С.Г., Россоха В.В. Ефективність виробництва зернових культур в Україні: аналіз сучасного стану та перспективи підвищення. Економіка АПК. 2021. № 6. С. 54-67. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2021_6_8
59. Човнюк Ю. В. Математична модель управління виконанням технологічних процесів у сільськогосподарському виробництві, залежні від початкового та кінцевого моментів часу їх функціонування. [Механізація та електрифікація сільського господарства. 2016. Вип. 4. С. 91-100.
60. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с
61. Школа І.М., Михайловська О.В. Операційний менеджмент: практикум: навч. посібник для студ. вищих навч. закл. Чернівці : Книги-XXI, 2011. 375с
62. Щербак В. Г. Оптимізація процесів підвищення рівня ресурсовикористання та енергоефективності сільськогосподарського виробництва. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. 2016. № 1. С. 36-43.
63. Щербина В. Право господарського відання і право оперативного управління: поняття, зміст та сфера застосування в Україні. Право України. 2018. № 6. С. 13-30.